

Tinhof, Angela

Balanced Scorecard: Aufbau und Umsetzung

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE

Im Fachbereich: Controlling

Wien, 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Bibliographische Beschreibung

Tinhof, Angela:

Balanced Scorecard – Aufbau und Umsetzung. – 2013. – 60 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Controlling, Bachelorarbeit, 2013

Referat

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist eine übersichtliche Darstellung des Konzeptes der Balanced Scorecard, die einen entscheidenden Einfluss auf die Strategieumsetzung von wirtschaftlichen Betrieben und Unternehmen hat. Angesichts der enormen Verbreitung dieser Anwendung wird die Balanced Scorecard nicht nur einzeln dargestellt, sondern auch in den Themenbereich der Kennzahlensysteme eingebettet. Über die Darbietung der einzelnen Schritte und der Diskussion anderer alternativen Perspektiven werden auch Nutzen und Grenzen dieses Systems aufgezeigt. Abschließend wird ein Resümee über das behandelte Thema gegeben.

INHALTSVERZEICHNIS

I	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	5
II	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	6
III	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	7
1	Einleitung	8
1.1	Grundlagen	9
1.2	Die Geschichte der Balanced Scorecard	10
1.3	Weitere Konzepte zur Messung der Unternehmensperformance	11
1.4	Einordnung und Abgrenzung der BSC zu anderen Konzepten	21
2	Der Aufbau der Balanced Scorecard	23
2.1	Das Vorwort zur BSC	24
2.2	Die Vision und Mission der BSC	26
2.3	Der multiperspektive Denkansatz	26
2.3.1	Die Standardperspektive	27
2.3.1.1	Finanzperspektive	28
2.3.1.2	Kundenperspektive	28
2.3.1.3	Interne Prozessperspektive	29
2.3.1.4	Lernen- und Entwicklungsperspektive	30
2.3.2	Alternative Perspektivenauswahl	30
2.4	Die Wirkungsweise der BSC	31
2.5	Klärung der strategischen Ziele	33
2.6	Entwickeln der Ursachen-Wirkungs-Kette	34
2.7	Bestimmung der Kennzahlen und Messgrößen	36
2.7.1	Kennzahlenauswahl	36
2.7.2	Monetäre versus nicht monetäre Kennzahlen	37
2.7.3	Spät- versus Frühindikatoren	38
2.7.4	Fehlende Messgrößen	38
2.8	Bestimmung der Zielwerte	39
2.9	Festlegung der Aktionsprogramme	39

3.	Unternehmensstrategie	40
3.1	Probleme bei der Strategieumsetzung	40
3.2	Voraussetzungen für die Strategieimplementierung	42
3.3	Strategiefindung und –bewertung	43
3.3.1	Strategische Grundlagen	44
3.3.2	Instrumente zur Strategiefindung und -bewertung	45
4.	Die Umsetzung der BSC	50
5	Chancen der BSC	51
6.	Risiken und Grenzen der BSC	52
7.	Resümee	54
IV	LITERATURVERZEICHNIS	55

I EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Wien, im Juni 2013

Angela Tinhof

II ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BSC – Balanced Scorecard

bzw. – beziehungsweise

KPMG – Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler

PIMS – Profit Impact of Market Strategies Model

RL – Rentabilität - Liquidität

ROI – Return on Investment

ZVEI – Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie

III ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	12
Grafik des ROI-Schemas nach den Darstellungen von Horváth (1996)	
Abbildung 2:	15
PIMS-Programm nach den Darstellungen von Horváth,,: Controlling, 1996, S 381	
Abbildung 3:	17
Das ZVEI-System frei nach den Darstellung von Horváth	
Abbildung 4:	19
Das RL-Kennzahlensystem nach den Darstellungen von Reichmann (1997)	
Abbildung 5:	20
Darstellung des Skandia Business Navigator nach Kaplan und Norton (1997)	
Abbildung 6:	23
Konzeptionelle Balance in der BSC	
Abbildung 7:	28
Darstellung der Standardperspektiven nach Kaplan und Norton (1997)	
Abbildung 8:	30
Das generische Wertkettenmodell von Kaplan & Norton (1997)	
Abbildung 9:	32
Der Verknüpfungsprozess der BSC nach den Ausführungen von Kaplan & Norton	
Abbildung 10:	35
Ursache-Wirkungs-Beziehung nach Kaplan und Norton	
Abbildung 11:	44
Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter	
Abbildung 12:	47
Kombinationen und Wechselwirkungen der Stärken- und Schwächen-Analyse	
Abbildung 13:	47
Grafische Darstellung der Szenario-Analyse	

1. Einleitung

Der Aktions- und Forschungsbereich des Controllings zur Verbesserung der Unternehmensstruktur ist weitläufig und erfordert nicht nur von Seiten der Führungspersönlichkeiten gewisse Qualitäten um das höhere Management effizient zu unterstützen, sondern auch um Unternehmensziele anpassungs-, koordinations- und reaktionsfähig umsetzen zu können.¹ In diesem Zusammenhang zeichnet sich das Controlling als eine dezentrale, kontrolldeterminierende und planungsimmanente Umsetzung aus, die im Allgemeinen nicht durch eine einzelne Person übernommen wird, sondern vielmehr durch verschiedene Individuen oder auch durch die Geschäftsführung selbst.² Dementsprechend sollen nicht nur gemäß der Unternehmensführung Sollwerte ermittelt, Daten gesammelt und ausgewertet, eine entsprechende Abweichungsanalyse erstellt und darauf aufbauend mögliche Alternativmaßnahmen vorgeschlagen werden.³ Neben gängigen Strategien zur Effizienzsteigerung, kommt der Balanced Scorecard (BSC) eine besondere Bedeutung zu, da diese nicht nur heutzutage in aller Munde ist, sondern auch, dass nach Schätzungen von Norton und Kaplan ungefähr 60% der Fortune 1000 Unternehmen bereits 1996 die BSC eingesetzt haben.⁴ 17 Jahre später, im Jahr 2013, scheint dieser Hype ungebrochen.

Auf diesen Ansichten aufbauend werden in der vorliegenden Arbeit hauptsächlich zwei Ziele verfolgt: zum einen sollen vertiefend die spezifischen Aspekte des Controlling-Instruments der Balanced Scorecard dargestellt werden und zum anderen deren Funktionsweisen und Anwendungsfelder näher besprochen werden. Ferner soll die Arbeit durch eine Vorstellung der Grenzen, des Nutzens und der Realisierung der BSC abgerundet werden, damit ein finales Resümee gegeben werden kann, um Aspekte diverser Forschungsansätze und weiterführender Gedanken darlegen zu können.

¹ Vgl. Georg (1999): S. 4

² Vgl. Horváth & Partners (2000): S. 5

³ Vgl. Georg (1999): S. 3

⁴ Vgl. Horváth & Partners (2000): S. 2

1.1 Grundlagen

Die BSC wird generell als ein spezifisches Instrument angesehen, um Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Organisation bezugnehmend auf seine Vision, Mission und deren Strategie zu dokumentieren, zu steuern und ein entsprechendes Konzept erstellen zu können.⁵ Dieses Konzept geht auf die Arbeiten von Robert S. Kaplan und David P. Norton zu Beginn der 1990er Jahre zurück und dient als Führungsinstrument zur Ausrichtung der Organisationen an gesetzten strategischen Zielen in den Bereichen Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter. Ein Novum dieses Ansatzes ist die Betrachtung von unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und dem Fokus auf nicht-monetäre Indikatoren.

Dieses System verhält sich daraus folgend kontrovers gegenüber den klassischen Kennzahlensystemen und versucht im Gegensatz zu Unternehmensleitbildern unscharfe Formulierung zu umgehen und über die Erreichung von Zielen geeignete Maßnahmen abzuleiten.⁶ Dementsprechend wird der Blick auf die gesamte Leistung eines Unternehmens ausgeweitet und der finanzielle Aspekt, der in anderen Ansätzen einen höheren Stellenwert einnimmt, in eine Perspektive gebettet, die zusätzlich weiche Faktoren berücksichtigt und diese maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.⁷ Die abgeleiteten Vorteile dieses Ansatzes liegen entsprechend auf der Hand: Es kann nicht nur die Frage nach dem „Warum“ geklärt werden, sondern auch die Verknüpfung der Strategie mit der durchzuführenden Handlung über die zunehmende Präzisierung der Kennzahlen, Zielwerte und Messgrößen.⁸

Davon ausgehend, wird die bis dato eindimensionale Betrachtung und Steuerung eines Unternehmens der Realität nur wenig gerecht, da die vormalige Orientierung des Controllings eher als vergangenheitsorientiert einzustufen ist⁹ und dadurch die Leistungsfähigkeit auch in der Zukunft gewahrt bleiben kann.

⁵ Vgl. Kaplan, Norton & Hilgner (2009): S. 7

⁶ Vgl. Weber (2000): S. 5

⁷ Vgl. Georg (1999): S. 5

⁸ Vgl. Horváth & Partners(2000): S. 9-14

⁹ Vgl. O.V.(1998-2013):

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Qualitative Faktoren sollten entsprechend berücksichtigt werden¹⁰, um Erfolgs- und Überlebensaspekte einer Organisation ganzheitlich zu beschreiben. Grundsätzlich sei an dieser Stelle erwähnt, dass die BSC vor allem in der heutigen Zeit einen enormen Stellenwert eingenommen hat. Gründe dafür liegen nicht nur in der rasanten Entwicklung neuartiger Produkte, sondern auch in den sich ständig ändernden Umgebungsbedingungen und in der zunehmenden Globalisierung der internationalen Märkte.¹¹ Die jeweiligen Unternehmensführungen müssen sich dadurch bedingt, fortwährend aktualisieren und an die neuartigen Bedingungen anpassen.

1.2 Die Geschichte der Balanced Scorecard

Der derzeitige Ist-Zustand der BSC basiert auf den Arbeiten der amerikanischen Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton aus dem Jahre 1990. Ihr erstes Werk galt zu dem damaligen Zeitpunkt als wegweisend im Bereich des Controllings und wurde ständig durch Erfahrungen mit ihrer Unternehmensberatung Renaissance Solutions Inc. weiterentwickelt. Als Resultat dieser Bestrebungen wurde zu Beginn der 1990er Jahre unter wissenschaftlicher Leitung der Universitätsprofessors (Harvard Business School) Robert S. Kaplan und David P. Norton, Geschäftsführer des Nolan Norton Institutes, der Forschungszweig der KPMG aufgebaut. Gründe für diese umfangreiche Forschungsarbeit liegen vor allem in der Kritik, welche innerhalb der betriebswirtschaftlichen Literatur aufkam, die sich zudem in der gängigen Praxis manifestiert hat, da sich die damals angewandten Konzepte des Performance Management immens an den Vergangenheits- und Finanzwerten orientiert haben.¹² Darauf aufbauend, wurde von Kaplan und Norton die Balanced Scorecard entwickelt, welche die gängige Sichtweise der Finanzperspektive durch drei weitere Ansätze miteinander verknüpfte. Im Gegensatz zum so genannten Du-Pont Schema, definiert die BSC keine bestimmten Steuerungsgrößen, sondern lässt diesen Aspekt bewusst offen.¹³ Ferner sollte

¹⁰ Vgl. O.V.(1998-2013):

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

¹¹ Vgl. Stelling (2008): S. 293

¹² Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. IIV

¹³ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 46

die BSC kein Modell zur Messung der Unternehmensperformanz darstellen¹⁴, sondern ein Konzept zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.¹⁵ Daher soll die BSC ständig steuernd eingreifen und dadurch die Performance des Unternehmens und deren Umsetzung messbar machen. Dieses integrierte Managementsystem kann auf der einen Seite ein finales Ziel definieren, um dieses auch effizient und effektiv zu erreichen und auf der anderen Seite ermöglicht es die Steuerung von strukturellen Frühindikatoren, um den Geschäftserfolg zu erreichen.

Damit die BSC nun adäquat angewandt werden kann, sollen die entsprechenden Kennzahlen die Unternehmensstrategie visualisieren und damit den Grad des zeitlichen Ablaufs abbilden.

1.3 Weitere Konzepte zur Messung der Unternehmensperformance

Um nun einen besseren Überblick über das gesamte Themengebiet der Konzepte zur Messung der Unternehmensperformance zu erhalten, werden in Folge dieses Themenschwerpunktes, verschiedene Systeme überblicksartig dargestellt, um nicht zuletzt die BSC und deren Aspekte anhand verschiedener Messzahlensysteme einzuordnen.

Das Return on Investment-Schema nach DuPont – ROI-Schema

Das wohl älteste und bekannteste Kennzahlensystem wurde bereits im Jahr 1919 von der amerikanischen Organisation „E.I. duPont de Nemours Powder Company“ entwickelt und stellt sich als Prototyp dar, der für die Bildung anderer Kennzahlensysteme ursprünglich verwendet wird. In diesem Ansatz spielt nicht die Gewinnmaximierung eine Rolle, sondern die gesamte Rentabilität eines Unternehmensziels. Aufspalten lässt sich diese in den so genannten Kapitalumschlag (ROI) und die Umsatzrentabilität.¹⁶ Durch die Auflösung der Umsatzrentabilität werden die verschiedenen Einflussfaktoren der Kosten

¹⁴ Vgl. Wunderling(1999): S. 64

¹⁵ Vgl. Horváth & Partner (2000): S. 27

¹⁶ Vgl. Horváth (1996): S. 546

erkennbar. Aufschluss über das Anlage- und Umlaufvermögen gibt die Differenzierung des Kapitalumschlags.¹⁷ Wenn nun in Folge dessen die primäre Zielgröße mathematisch aufgelöst wird, kann eine systematische Analyse des Gewinns unternommen werden, um die einzelnen Faktoren zu identifizieren.

Vorteile des ROI-Kennzahlensystems sind nicht nur in der Einfachheit und der einfachen Verständlichkeit zu sehen, sondern auch in der Steuerungs- und Kontrollfunktion, wie auch, dass dieses Konzept für ein gesamtes Unternehmen und deren Unternehmensanteile anwendbar ist. In diesem Sinne soll eine wertorientierte Unternehmensführung ermöglicht werden. Jedoch liegen in dieser angesprochenen Einfachheit auch gewisse Nachteile, die nicht nur in der kurzfristigen Orientierung liegen, sondern auch, dass sich eben nur für gewisse Unternehmensanteile der Gewinn ermitteln lässt. Langfristige Potentiale werden vernachlässigt und die gewonnenen Durchschnittszahlen führen dazu, diese auch anzustreben. Im Folgenden soll nun grafisch das ROI-Schema dargestellt werden, damit ein besseres Bild für das Gesamtverständnis entstehen kann.

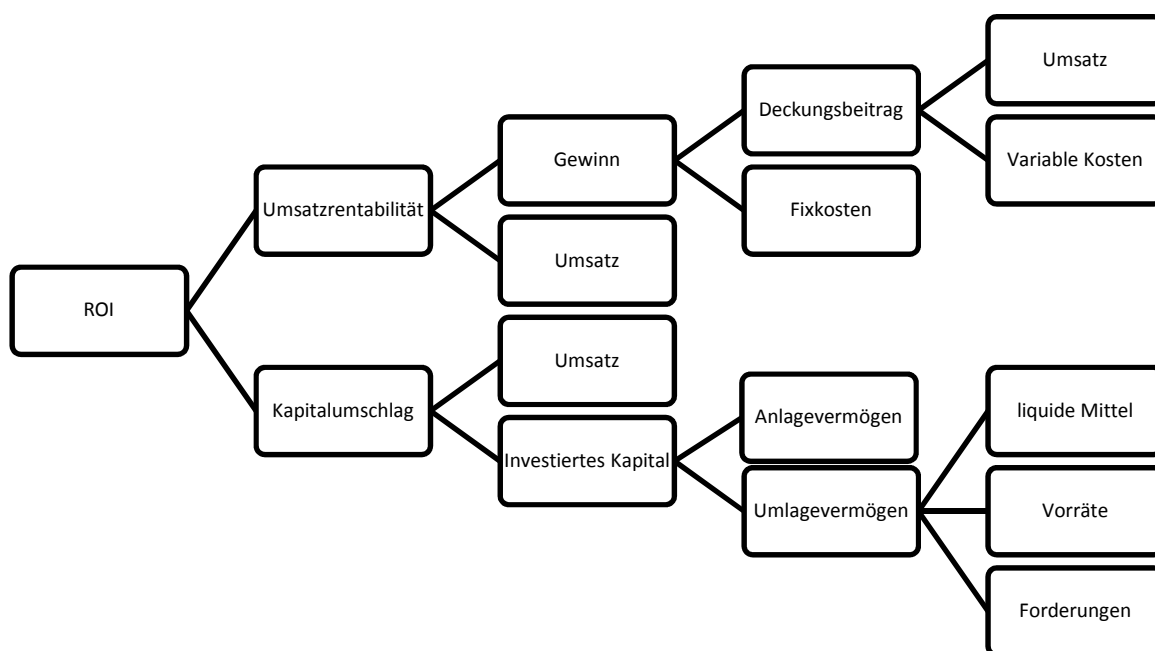


Abbildung 1: Grafik des ROI-Schemas nach den Darstellungen von Horváth (1996)

¹⁷ Vgl. Jankowiak (2009): Internet

Tableau de Bord – das französische Steuerungskonzept

Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass das angesprochene Konzept einer auf die Zukunft ausgerichteter und durchweg operativ initiierten Steuerungsmechanismus, auch Pilotage genannt, entspricht und dienen soll. Der Name beschreibt dabei treffend, was grundlegend gemeint ist: Der Pilot eines Flugzeugs oder der Fahrer eines Autos kann durch die Anwendung des Tableau de Bord zukunftsorientiert bzw. vorwärtsgerichtet handeln, um durch eine möglichst zeitnahe Steuerung, den gewünschten Zustand, ergo ein bestimmtes Ziel, zu erreichen. Der Pilot orientiert sich dabei lediglich auf die wesentlichen Größen zur Zielerreichung, die er oder sie beeinflussen muss, um an sein oder ihr Ziel schnell und sicher zu gelangen¹⁸. Es geht dementsprechend also nicht um die Ermittlung einer Abweichung vom erstellten Plan, damit man in weiterer Folge korrigierend eingreifen kann, sondern vielmehr um die Konzentration auf die erfolgsentscheidenden Faktoren, damit die Steuerungs-, Reaktions-, bzw. die Entscheidungsfähigkeit hergestellt werden können.

De Guerny, Guiriec und Laverne definierten in ihrem bereits 1962 erschienen Buch, das Tableau de Bord Konzept als „Ein aktionsorientiertes Instrument zur zeitnahen und schnellen Information“ („Feststellung, Darlegung des aktuellen Status“), das auf der Definition von Schlüsselentscheidungspunkten und der Verantwortungshierarchie im Unternehmen aufbaut¹⁹. Daraus folgend zeichnet sich ein Bild von folgenden Vorteilen, die das Tableau de Bord beschreiben als²⁰:

- eine einfache Anwendung und schnelle „Installierung“,
- die Konzentration auf wenige Schlüsselinformationen,
- die Fokussierung auf den jeweiligen Verantwortungsbereich und die vorliegende Problemstellung,
- die Bereitstellung der immanenten Informationen über den Status der Prozess in den operativen Bereichen und die
- schnelle Bereitstellung von Informationen, welche auch außerhalb des gängigen Rhythmus je nach Entscheidungsbedarf verlangt werden.

¹⁸ Vgl. Daum (2005): S. 2

¹⁹ Vgl. De Guerny,; Guiriec & Laverne (1990): S. 14

²⁰ Vgl. Daum, (2005): S. 5-6

Im Gegensatz dazu werden auch Nachteile an diesem Konzept benannt, welche folgende Punkte umfassen:²¹

- die Tableau de Bord Konzepte dienen Managern oft als reine Reporting-Werkzeuge und weniger zur eigentlich bestimmten Kommunikation,
- es dominiert die operativ taktische Steuerung auf Kosten der strategischen Perspektive,
- sie sind oft umfangreicher und enthalten zu viele Indikatoren und
- überbetonen die finanzielle Sicht der Vergangenheit.

Es muss jedoch resümierend gesagt werden, dass sich dieses Konzept gegen die BSC nicht durchsetzen konnte, da letztere sich ständig verbessert hat und nicht zuletzt in der Praxis dem top-down approach folgt.²²

Das PIMS-Modell

Das Profit Impact of Market Strategies Model, kurz PIMS, baut auf einer umfangreichen angelegten empirischen Studie auf, wobei die beteiligten Unternehmen neben ihrem Return of Investment und dem Cash Flow Informationen aus den Bereichen der Marktcharakteristika, der Wettbewerbspositionen und den Indikatoren der Kapital- und Produktionsstrukturen umfassen. Es beschreibt also jene Schlüsselfaktoren eines Unternehmens, die mit deren wirtschaftlichen Erfolg korrelieren.

Ins Leben gerufen wurde dieses Projekt von General Electric (1960) als eine empirische Studie, die zum Ziel hatte, die strategischen Geschäftseinheiten vergleichbar zu machen. Zwischen den Jahren 1970 und 1983 nahmen in etwa 3000 strategische Geschäftseinheiten aus circa 200 Unternehmen an der Untersuchung teil und lieferten dementsprechend gewichtige Kennzahlen.²³ Mit diesen Daten, die nicht nur Merkmale des geschäftlichen Umfeldes wie das kurz oder längerfristige Marktwachstum, die Marktgröße oder deren Qualität, sondern

²¹ Vgl. Epstein & Manzoni (1997): S. 34

²² Vgl. Hoffman (1999): S. 42

²³ Vgl. o.V.: <http://de.wikipedia.org/wiki/PIMS-Konzept>

auch die relative Wettbewerbsposition in den Betrachtungsraum stellt, umfassen. Im Folgenden soll nun das PIMS-Programm schematisch dargestellt werden:

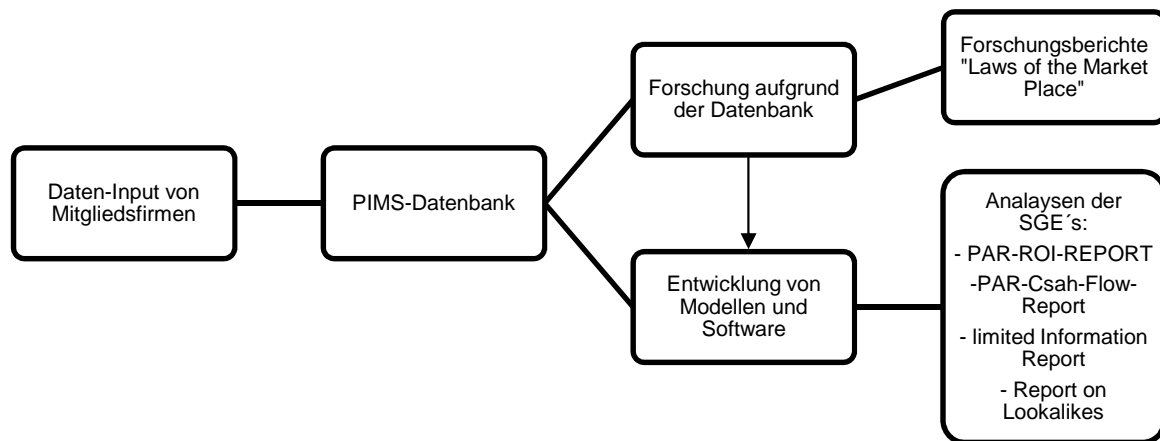


Abbildung 2: PIMS-Programm nach den Darstellungen von Horváth: Controlling, 1996, S 381

Interessanterweise zeigen sich starke positive Zusammenhänge zwischen der Erfolgsgröße ROI, dem relativen Marktanteil (circa 12,0%) und der relativen Produktqualität (circa 10,0%). Hauptgrund für den ersten Zusammenhang sind die so genannten Skaleneffekte, die sich folgendermaßen äußern: Je höher der individuelle unternehmerische Marktanteil ausfällt, desto größer ist dementsprechend die Produktionsmenge und umso geringer fallen die einzelnen Stückkosten aufgrund der Massenabnahme aus. Letztere Korrelation ergibt sich durch höher erzielte Preise bei Premiumprodukten bei einer höher erzielten Kaufbereitschaft, sodass die Verkaufsmenge und damit der Marktanteil positiv beeinflusst werden.²⁴ Diese Darstellungen offenbaren, dass eine mathematische Falsifizierung als evident zu erachten ist.

Kritisch sei in diesem Zusammenhang nach Homburg und Krohmer (2003) zu beachten, dass aufgrund der korrelativen Zusammenhänge auf kausale Ursache-Wirkungs-Ketten geschlossen wird, unabhängig davon, ob möglicherweise eine Scheinkorrelation existiert. Auch die Vernachlässigung von wechselseitigen

²⁴ Vgl. Hungenberg (2001): S. 51

Abhängigkeiten zwischen abhängigen Variablen (entsprechend dem Output) ist ein weiterer Negativpunkt, der angesprochen werden muss. Bezugnehmend auf die Strategieempfehlungen offenbart sich nicht nur eine einseitige Orientierung am ROI als Erfolgsgröße, sondern auch eine fehlende Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten.²⁵ Ferner gibt Weber an, dass „die ausgewiesenen strategischen Erkenntnisse das Ergebnis statistischer Verdichtungen [sind]; sie müssen auf den Einzelfall, das heißt ein konkret strategisch auszurichtendes Unternehmen nicht zutreffen. Zudem besteht ihr Grundsatz darin, auf Erfahrungen aufzubauen. Strukturbrüche und wirkliche Innovationen bleiben unberücksichtigt.“²⁶

Das ZVEI-Kennzahlensystem

Das ZVEI-Kennzahlensystem ist ein branchenneutrales Kennzahlensystem, welches auf Basis des Du-Pont-Schemas 1989 entwickelt wurde und somit auch ein Informationssystem zum Zweck der Unternehmenssteuerung darstellt. Es beinhaltet 88 Haupt- und 122 Hilfskennzahlen, die sowohl als ein analytisches, als auch als Planungsinstrument eingesetzt werden können.²⁷ Zu den wichtigsten Informationen dieses Systems sind die Bilanz, sowie die Gewinn- und Verlustrechnungen, um inhaltlich die Effizienz in Wachstumskomponenten und Strukturkomponenten zu zerteilen.²⁸

Vor Beginn der Hauptanalyse steht jene des Wachstums, um die bisherige Entwicklung und das betriebliche Geschehen, sowie die künftigen Erwartungen über das Geschäftsvolumen oder das Personal zu erhalten. Die Analysegruppen umfassen beispielsweise die Kapitalbindung, den Vertrieb, die Wertschöpfung und die Beschäftigung. Über eine Zeitreihenanalyse werden Kennzahlen berechnet, die jedoch nicht bei diesem Vorgang miteinander verknüpft werden. Innerhalb der Strukturanalyse wird von einer so genannten Spitzenkennzahl der eigenen Eigenkapitalrentabilität ausgegangen, die durch die Betrachtung der Unternehmenseffizienz gestützt wird. Die errechneten Kennzahlen umfassen

²⁵ Vgl. Hombrug & Krohmer (2003): S. 355

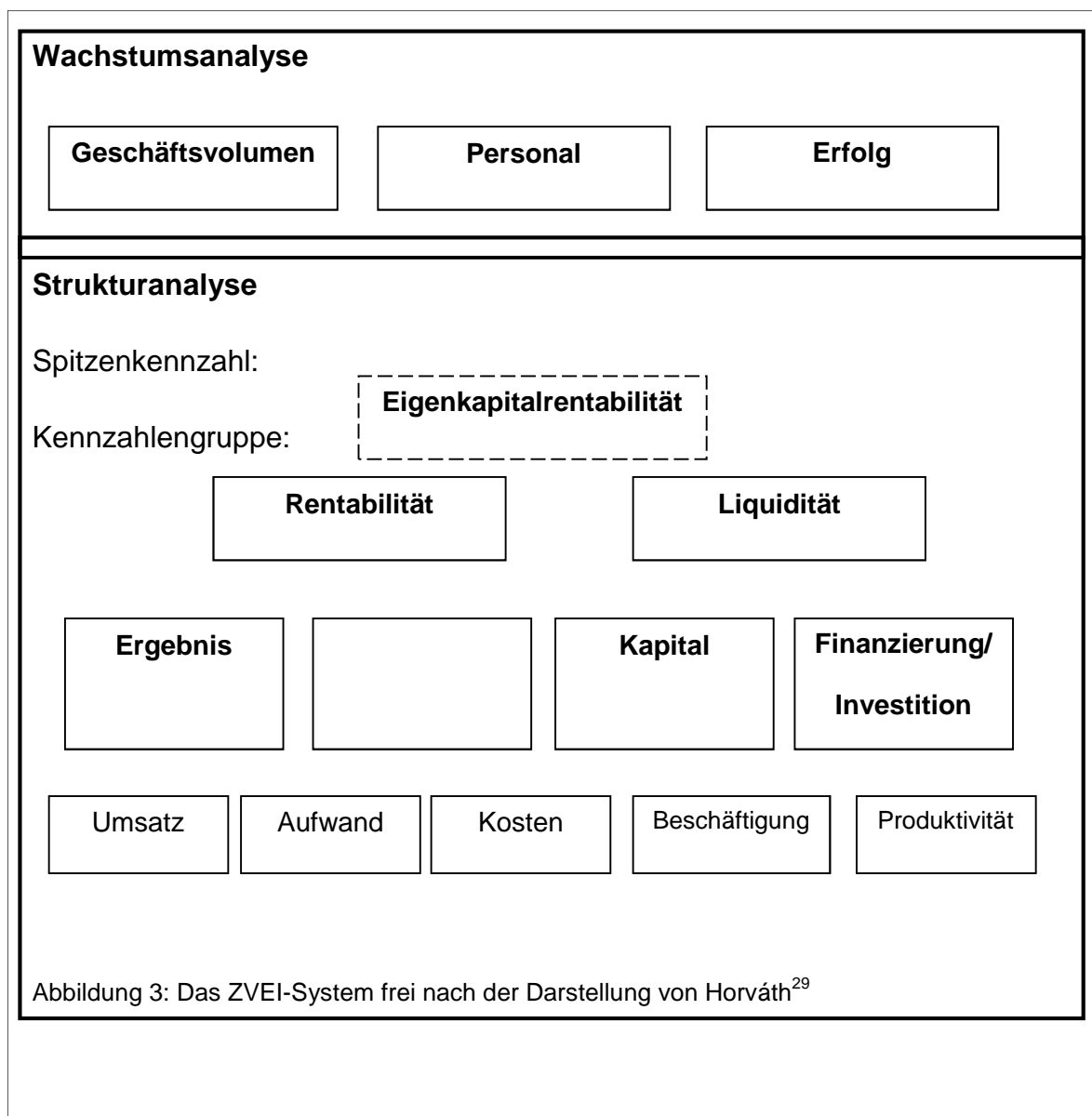
²⁶ Vgl. Weber (1999): S. 56-57

²⁷ Vgl. Reichmann (1997): S. 30

²⁸ Vgl. Reichmann (1997): S. 31

sowohl die Rentabilität, als auch die Liquidität. Die darunter liegenden Kennzahlengruppen können je nach Belieben umsortiert werden.

Ein enormer Nachteil dieses Vorgehens liegt in der Unübersichtlichkeit der Zahlen und wirkt sich daher auf die regelmäßige Verwendung nachteilig aus. In der unten angeführten Abbildung wird das ZVEI-System grafisch veranschaulicht, um ein besseres Verständnis über dieses Themengebiet zu erhalten.



²⁹ Vgl. Horváth (1996): S. 551

Das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem

Das RL-Kennzahlensystem wurde von Reichmann und Lachnit im Jahr 1977 entwickelt und enthält im Gegensatz zu anderen Systemen zwei Spitzkennzahlen, die eine gleichrangige Position einnehmen und somit eine so genannte Ziel-Pluralismus Rechnung tragen.³⁰ Dieses Kennzahlensystem teilt sich in einen allgemeinen und in einen Sonderbereich auf. Ersterer kann auch von unabhängigen unternehmensexternen Personen aufgrund der Daten über den Jahresabschluss erstellt und unabhängig von firmen- oder branchenspezifischen Eigenheiten der Organisation existieren. Aus diesen Gründen eignet sich dieser Teil hervorragend für ein unternehmensübergreifendes Benchmarking. Der Sonderbereich unterteilt ebenfalls Rentabilität und Liquidität, die jedoch unternehmensspezifische Kennzahlen berücksichtigt, die unter anderem Deckungsbeiträge und Fix-Kosten umfassen. Eingesetzt wird dieses Instrument als Planungs- und Kontrollinstrument, wobei der allgemeine Teil durch die Verwendung der Spitzenkennzahlen eine laufende Kontrolle, Planung und Steuerung erhebt und durch die Verwendung der wesentlichen Einflussgrößen der Sonderbereich Rentabilität und Liquidität Auskunft geben kann.³¹

Um diese Ausführungen zu vervollständigen, wird im Folgenden eine grafische Übersicht präsentiert:

³⁰ Vgl. Reichmann (1997): S. 32-38

³¹ Vgl. Czenskowsky, Schünemann, Zdrowomyslaw (2004): S. 34

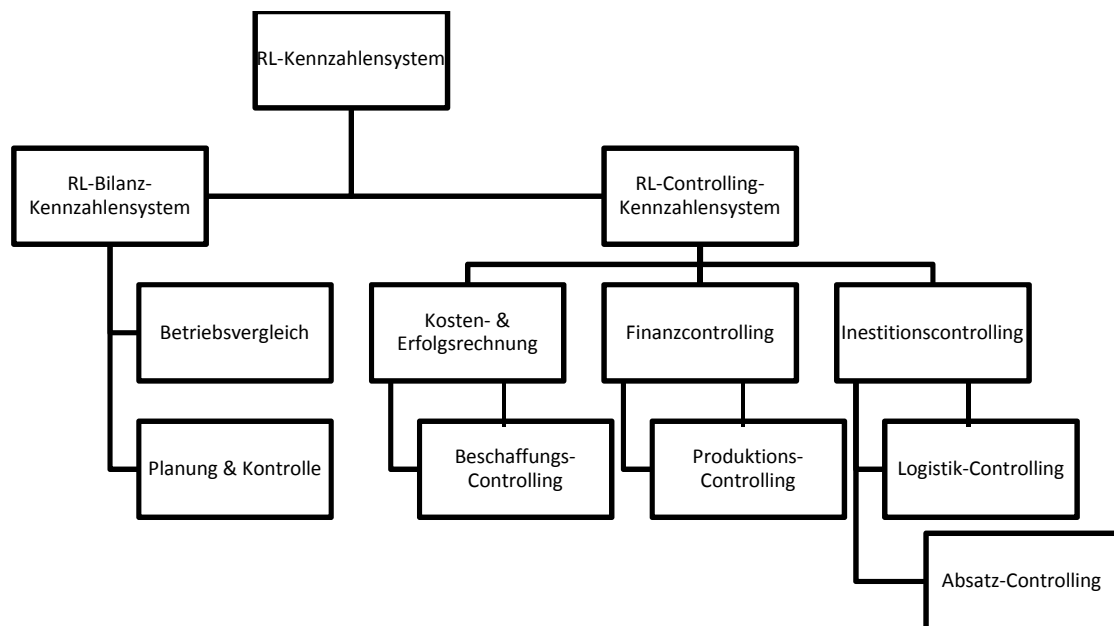


Abbildung 4: Das RL-Kennzahlensystem nach den Darstellungen von Reichmann (1997)

Intellectual Capital Konzept

Dem Betrachter offeriert sich oftmals das Bild eines Unternehmens, welches als Black Box veranschaulicht werden kann. Komplexe Systeme und Abläufe, in denen die Mitarbeiter involviert sind, erscheinen kaum als erwähnenswert, wenn es sich um die Prognose von Unternehmen handelt. Heutzutage scheint es jedoch unumgänglich die geistige Arbeit und das Wissen eines jeden Mitarbeiters auszubauen und für sich, ergo von Seiten der Unternehmer, zu nutzen. Es scheint daher sinnvoll, nicht nur die Wissensaneignung sinnvoll zu steuern, sondern auch den derzeitigen Ist-Zustand zu bestimmen. Der Intellectual Capital Ansatz dient aus diesem Grunde der Berichterstattung des nicht bilanzierbaren Unternehmensvermögens. Dementsprechend steht die Entwicklung der Mitarbeiter im Mittelpunkt.³² Entstanden ist dieser Ansatz in Skandinavien, der zunächst in schwedischen Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen verwendet wurde und sich daraus folgend in Nordeuropa schnell ausbreitete.³³ Das Intellectual Capital wird in der Skandia als Business Navigator präsentiert, die im Allgemeinen unterschieden werden in die

³² Vgl. skandia Ltd.; Annual Report (1999 & 2000): S. 33-34

³³ Vgl. Hoffmann (1999): S. 66

Bereiche der Kunden, der Finanzen, der internen Betriebsprozesse und der Erneuerung und Entwicklung. Der grundlegende Gedanke wird in folgender Grafik genauer veranschaulicht und zeigt dementsprechend die nicht-monetären Einflussgrößen eines Unternehmens:

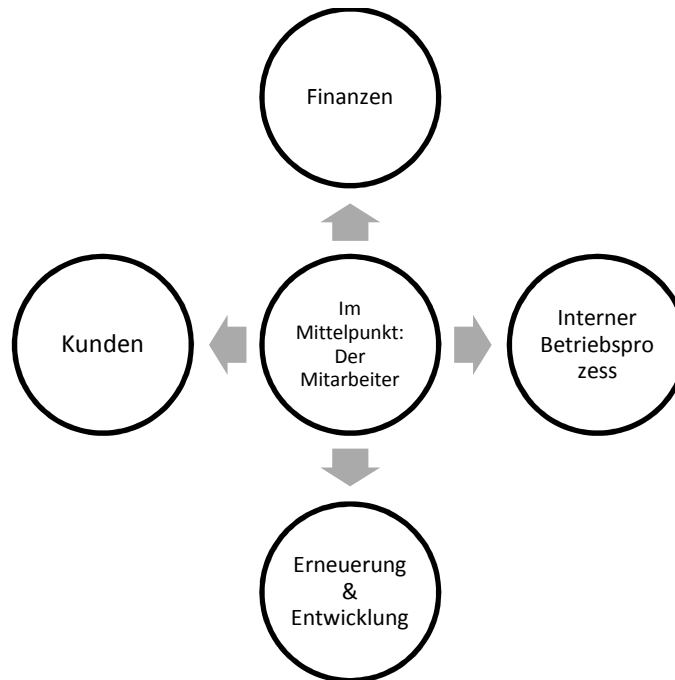


Abbildung 5: Darstellung des Skandia Business Navigators nach Kaplan und Norton (1997)³⁴

Das Shareholder Value Konzept

Dieser Ansatz wurde von Alfred Rappaport 1986 entwickelt und versteht sich als betriebswirtschaftliches Konzept zur Definition des eigentlichen Unternehmenswertes in Abhängigkeit seiner Wertanteile.³⁵ Eine wesentliche Leistung dieses Konzeptes verweist auf alle unternehmerischen Aktivitäten in Hinblick auf ihre Auswirkungen für den freien Cashflow; Dabei wird bezugnehmend auf die Diskontierung des freien Cashflows der Zahlungszeitpunkt mitberücksichtigt und zeigt überdies zwei wichtige Punkte an:

- ein entscheidendes Kriterium für die Nachhaltigkeit eines Unternehmens ist das Niveau des freien Cashflows und
- die Finanzierungsstruktur beeinflusst den Shareholder-Value.

³⁴ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 205

³⁵ Vgl. Rappaport (1998)

Allgemeines Ziel ist die langfristige Maximierung des Unternehmenswerts durch Gewinnmaximierung und die Erhöhung der Rendite von Eigenkapitalwerten. Wie diese schriftlichen Darstellungen zeigen, ist das Shareholder Value Konzept eher als ein Ansatz zur Strategiebewertung, und nicht wie die BSC als ein Instrument zur Strategieumsetzung, zu verstehen.

Auch dieser Ansatz weist einige kritische Aspekte auf, die nicht nur die Unzulänglichkeiten bei der Bestimmung von Unternehmenswerten und spezieller Kapitalkostenansätze bei einem unvollkommenen Kapitalmarkt anzeigen, sondern auch die Berücksichtigung von Anreizproblemen des Managements, welche lediglich im Interesse der Eigentümer agieren.³⁶ Solche Kritik, die auch inhaltlicher Natur ist, hat zu alternativen Konzepten geführt, die die Ganzheitlichkeit des Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen und nicht ausschließlich die Fokussierung auf den Unternehmenswert berücksichtigen. Mitarbeiter, Kunden oder auch die Auswirkungen auf die Öffentlichkeit sollten integriert bzw. untersucht werden.³⁷

1.4 Einordnung und Abgrenzung der BSC zu anderen Konzepten

Die BSC grenzt sich in vielerlei Hinsicht zu den genannten Konzepten ab. Ein erster Punkt, der angesprochen werden sollte, ist jener der Spitzenkennzahlen. Innerhalb der BSC wird nicht wie im ROI-Schema eine Kennzahl berechnet, die die anderen in Folge determinieren, sondern diese ist eher gekennzeichnet von einer tiefliegenden Vielfalt, die nicht nur auf einer operativen Rechenebene verbleibt. 15 bis 25 Kennzahlen scheinen in diesem Zusammenhang angemessen, da die BSC kein Instrument zur Messung der Unternehmensperformance darstellt, sondern eher eingesetzt werden soll, um eine Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen.

Ein weiterer Unterschied, der auch bei Schäffer und Weber zum Tragen kommt, ist jener der Definition der Unternehmensziele. Innerhalb der BSC werden demnach zunächst Ziele erstellt, die die Strategie am besten umzusetzen

³⁶ Vgl. Coenenberg, Salfeld (2003) oder Gleißner (2004)

³⁷ Vgl. u.a. http://de.wikipedia.org/wiki/Shareholder_value

versuchen und erst in weiterer Folge die entsprechenden Kennzahlen bestimmen. Daher sollen diese die Strategie am bestmöglichen messen. In diesem Zusammenhang ist auch die Erwähnung der nicht-monetären Kennzahlen zu erwähnen, die sich ausschließlich in der BSC finden lassen und sich zusätzlich auf eine zukunftsorientierte Perspektive beziehen.

Ein weiterer Fakt, der in diesem Zusammenhang zu nennen ist, ist jener des grundlegenden Aufbaus der Kennzahlensysteme. Die BSC folgt dementsprechend keiner vorgefertigten Leitlinie, sondern ist nach Kaplan und Norton eher als ein Leitfaden zu verstehen. Kaplan und Norton kommentieren diese Annahme wie folgt dahingehend, als dass man jedoch bedenken sollte, dass die BSC weder als Schablone und Zwangsjacke, noch als mathematische Formel gedacht und angewandt wird. Vielmehr soll diese als Instrument gesehen werden, damit je nach „Branchenbedingung und Geschäftsstrategie weitere Perspektiven als notwendig“ erachtet werden.³⁸

Jedoch muss darauf geachtet werden, dass gewisse Gemeinsamkeiten zwischen den unterschiedlichen Ansätzen existieren, die vor allem in dem Vergleich zum Intellectual Capital Approach und dem Tableau de Bord zu finden sind und durch die Charakterisierung des flexiblen Aufbaus zu sehen sind, die sowohl einen operativen Planungsgedanken involvieren, als auch einen Kontrollgedanken inne haben.

Nichtsdestotrotz wird in weiterer Folge ein Überblick über die Grundidee, den Aufbau und die mehrstufigen Perspektiven der BSC gegeben, um ein globales und ganzheitliches Bild über diese Kennzahlensystem zu erhalten

³⁸ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 33

2. Der Aufbau der Balanced Scorecard

Es stellt sich zunächst die Frage, warum manche Unternehmen erfolgreicher sind als andere. Wie unterscheiden sich diese und welche Gemeinsamkeiten treten möglicherweise auf? Zunächst muss der Beobachter davon ausgehen, dass ein Unternehmen besonders erfolgreich zu sein scheint, wenn dieses bzw. die Mitarbeiter nicht nur ein Ziel, sondern mehrere gleichzeitig verfolgen, damit ein Gesamterfolg auf einer soliden Basis stehen und dementsprechend nicht nur kurzfristig Erfolge bringen kann. In diesem Zusammenhang scheint die Balance, also die Ausgeglichenheit, der einzelnen Komponenten von unschätzbarem Wert zu sein, wobei an diesem Prinzip die BSC ansetzt und diesen Punkt weiterverfolgt. Dies geschieht sogar in dreifacher Hinsicht; zum einen innerhalb der Darstellung des Unternehmens, in der Einbeziehung aller wichtigen und immanenten Organisationseinheiten, und zum anderen durch die Kommunikation mit allen Mitarbeitern.³⁹ Es soll nun im Folgenden die Ausgewogenheit innerhalb der BSC grafisch veranschaulicht werden:

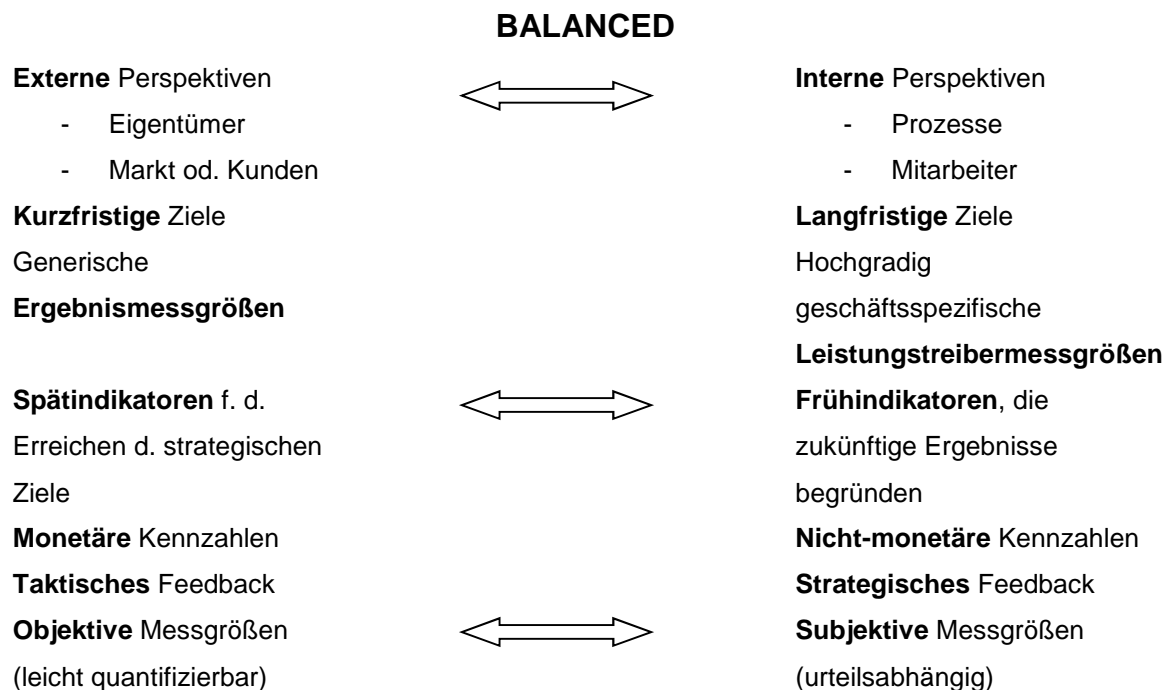


Abbildung 6: Konzeptionelle Balance in der BSC⁴⁰

³⁹ Vgl. Friedtag & Schmidt (2000): S. 19

⁴⁰ Vgl. Gilles (2002): S. 32

Die angestrebte Homöostase ist dabei nur ein Element der BSC, welches angestrebt werden sollte. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll nun ein Überblick gegeben werden, welche weiteren Komponenten der BSC konstruiert werden sollten, sprich welche Perspektiven diese beinhaltet, welche Kennzahlen und Bestimmungsgrößen daraus resultieren und wie sich diese in ein Gesamtkonzept integrieren lassen.

Zunächst wird jedoch die Präambel zur BSC angezeigt, um eine gemeinsame Basis zur Anwendung zu schaffen.

2.1 Das Vorwort der Balanced Scorecard

Wie bereits eingangs erwähnt, sollte für eine geeignete BSC ein Vorwort gestaltet werden, um eine effiziente Basis zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu erreichen. Diese sollte folgende Punkte enthalten:

- Grundlegende Gedanken, Fakten und Daten über das Unternehmen, welche unter anderen beinhalten:
 - o Definitionen über die allgemeinen Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens. Es sollten sich beispielsweise Fragen zum ethischen Verständnis gestellt werden, die sich sowohl an die Mitarbeiter selbst, als auch an die Kunden richten.
 - o Grundlegende Anforderungen sollten definiert werden, damit diese als Voraussetzungen für das Bestehen der Organisation angesehen werden können. Als Beispiel kann jenes für eine Immobilienfirma genannt werden, für die es essentiell ist, dass die zu verkaufenden Objekte in gutem Zustand sind und den allgemeinen Richtlinien, die sich beispielsweise durch das Mietrecht ergeben, entsprechen. Diese Gesetze sollten eingehalten werden, woraus sich jedoch noch kein eigentlicher Wettbewerbsvorteil ergibt.⁴¹
- Zusätzlich sollten nicht nur Abgrenzungen zu anderen Geschäftsfeldern angezeigt, sondern auch die erste Version der eigentlichen Unternehmensstrategie formuliert und aufgenommen werden.

⁴¹ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 33

Diese kann jedoch in Folge der BSC-Erstellung modifiziert und weiterentwickelt werden.

Wie bereits erwähnt, werden durch die Erstellung eines Vorwortes die Rahmenbedingungen für die eingesetzte BSC definiert. Durch eine geeignete Planungsrichtung kann dies effizient umgesetzt und gestaltet werden. Die erste Planungsstrategie wird auch als top-down-Vorgehen bezeichnet, dabei wird der eingeschlagene Planungsweg in einer hieratischen Reihenfolge von oben nach unten gegangen. In diesem Sinne arbeitet die obere Führungsebene die entsprechenden Zielvorstellungen und Rahmenbedingung aus, welche in die untergeordneten Ebenen geleitet werden. Durch solch ein Vorgehen können zeitintensive Koordinierungsarbeiten entfallen, aber auch die eigentliche Akzeptanz der Mitarbeiter erheblich leiden, da möglicherweise „über ihren Kopf“ entschieden wurde.⁴² Eine geeignete Gegenmaßnahme ist eine intensive Kommunikationsstruktur von allen Beteiligten.

Das zweite Planungsvorgehen verhält sich in ihrer Darstellung vice versa zu den oben genannten Ausführungen. Diese zeigt also eine Vorgehensweise von der untersten hieratischen Ebene, die vor allem durch die Motivation der Mitarbeiter geprägt ist, sich jedoch durch die fehlenden Zielvorgaben des höchsten Managements negativ auswirken können.

Ein interessanter Mittelweg gestaltet sich durch das so genannte Gegenstromverfahren, wobei die primären Zielvorstellungen nach dem top-down-Prinzip vorläufig festgesetzt und durch die konkreter werdende Planung nach dem bottom-up Prinzip vervollständigt werden.⁴³ Es zeigt sich dementsprechend, dass die unterschiedlichen Vorgehensweisen unterschiedlichen Ansprüchen genügen müssen und individuell eingesetzt werden sollten, damit eine effiziente Planung verfolgt werden kann.

⁴² Vgl. Gilles (2002): S. 63

⁴³ Vgl. Ehrmann(2002): S. 61 ff.

2.2 Die Vision und die Mission der BSC

Die sprachliche Verwendung des Wortes Vision offenbart ihren eigentlichen Charakter; Sie stellt eine Wunschvorstellung dar, die durch vage Ziele des obersten Managements oder der Mitarbeiter entstanden ist und entsprechend umgesetzt werden soll. Diese sollte jedoch nicht mit der zugrunde gelegten Unternehmensphilosophie gleichgestellt werden, die jedoch von der Vision grundlegend mitbestimmt werden kann. Obwohl möglicherweise Probleme bei der Formulierung auftreten können, so ist doch ein Faktum gegeben: je kürzer eine Vision ist, desto schneller und effektiver kann diese auch umgesetzt werden, da sich die anzuwendenden Strategien leichter definieren lassen und bei den handelnden Akteure weniger bis gar keine Uneinigkeit über das entsprechende Ziel herrscht. Es zeigt sich also, dass sich ohne eine basierende Vision, kein Fortschritt für ein Unternehmen einstellen kann.⁴⁴

Im Gegensatz zu einer Vision, die sich auf die Mitarbeiter im Ganzen und demnach auf das Unternehmen richtet, soll die Mission eine Außenwirkung bestimmen. Durch die Mission wird beschlossen, wie das Unternehmen wahrgenommen werden möchte, welche Kunden von Bedeutung sein könnten und welche Medien und externe Partner involviert werden sollten, damit das grundlegende Ziel erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang muss auch die Mission klar und strukturiert sein, damit zum einen nicht das Gegenteil eintritt⁴⁵ und zum anderen, damit zeitnah gehandelt werden kann und das entsprechende Ziel verfolgt wird.

2.3 Der multiperspektive Denkansatz

Da sich viele der traditionellen Kennzahlensysteme auf finanzielle und vergangenheitsbezogene Größen fixierten, wurde auf der Grundlage der Überlegungen von Kaplan und Norton ein Konzept entwickelt, welches auf mindestens vier Betrachtungsebenen anzusiedeln ist und dadurch über ein ausgewogenes Verhältnis die jeweiligen Perspektiven zueinander in Beziehung

⁴⁴ Vgl. Pietsch & Memmler (2003): S. 37

⁴⁵ Vgl. Ehrmann (2002): S. 23

gesetzt und gegenseitig gewichtet werden können.⁴⁶ Da der Ansatz der BSC die Frage nach bestimmten Steuerungsgrößen bewusst offen hält, werden folgende Perspektiven vorgeschlagen, die in weiterer Folge konkreter dargestellt werden:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive und
- Potentialperspektive

2.3.1 Die Standardperspektiven

Wie bereits eingangs kurz dargestellt, wird die BSC auf Basis von vier standardisierten Perspektiven erhoben, die jedoch nicht zwangsläufig eingesetzt werden müssen, da vielmehr von den Autoren bestrebt wurde, dass diese Sichtweisen individuell und die jeweiligen Unternehmenscharakteristika angepasst werden sollten, damit zusätzlich auch neue Perspektiven hinzugefügt werden können. In folgender Darstellung werden die einzelnen Sichtweisen zueinander in Verbindung gesetzt und des Weiteren schriftlich beschrieben. Wie in der Grafik ersichtlich, scheinen alle Sichtweisen auf einem gleichen Niveau angesiedelt zu sein, jedoch wird der Finanzperspektive eine höhere Position eingeräumt, da diese in den meisten Unternehmen die gewichtigste Rolle zu spielen scheint.⁴⁷ Dies gilt jedoch nur für jene Organisationen, die sich hauptsächlich über monetäre Größen definieren. Eine weitere hieratische Entwicklung zeigt, dass die Kundenperspektive an zweiter Stelle einzuordnen ist, gefolgt von der Prozess- und der Potentialanalyse.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Horváth & Partner (2000): S. 26

⁴⁷ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 247

⁴⁸ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 147

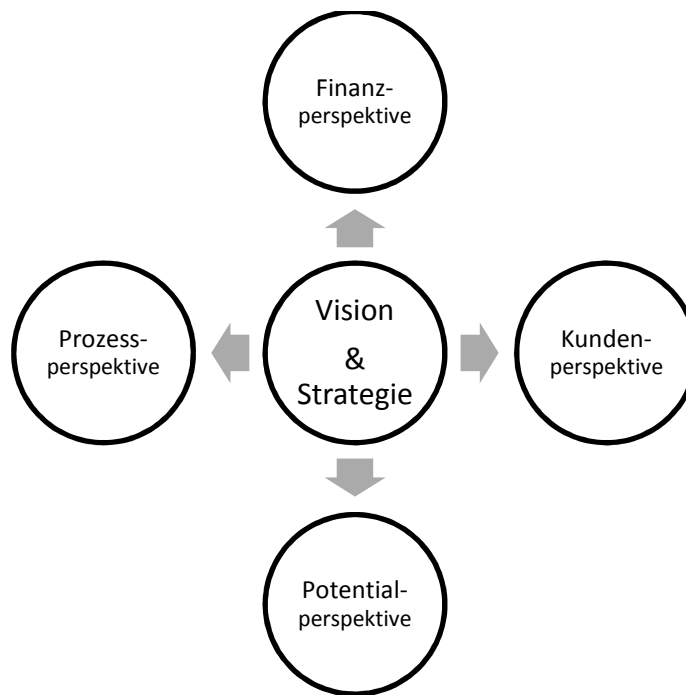


Abbildung 7: Darstellung der Standardperspektiven nach Kaplan und Norton (1997)

2.3.1.1 Die Finanzperspektive

Da diese Perspektive nach Kaplan und Norton (1997) einen besonderen Stellenwert einnimmt, definiert sie nicht nur die finanzielle Leistung eines Unternehmens, die auch von der jeweiligen Strategie erwartet wird, sondern dient gleichzeitig auch als Endziel für die Kennzahlen aller anderen Scorecard Sichtweisen. Sie stellt demnach einen Ausgangspunkt dar, der Sollwerte vorgibt, jedoch nicht ausschließlich über finanzwirtschaftliche Maßnahmen erreicht werden kann, sondern auch über die jeweils anderen involvierten Perspektiven.⁴⁹ Allgemeines Ziel ist schließlich die Verbesserung der finanziellen Leistungen.⁵⁰

2.3.1.2 Die Kundenperspektive

Schlagworte, die diese Sichtweise charakterisieren, wären nicht nur die eigentliche Kundenbindung, sondern auch die Neukundenakquirierung, deren Serviceleistungen oder die, teilweise mitunter wichtigste Komponente, der

⁴⁹ Vgl. Ackermann (1997): S. 794

⁵⁰ Vgl. Kaplan & Norton(1997): S. 46

Kundenzufriedenheit. Es geht also primär um die Identifizierung der wesentlichen Marktanteile, damit das Unternehmen nicht nur konkurrenzfähig bleibt, sondern auch mit anderen Organisationen in den Wettstreit treten kann.⁵¹ Im Mittelpunkt steht ergo der Kunde und dessen Bedürfnisse, die im Zuge dessen befriedigt werden sollen.

2.3.1.3 *Die Prozessperspektive*

Das Hauptaugenmerk dieser Sichtweise liegt in den Prozessen, die die Bedürfnisse des Kunden und die Erwartungen der Anteilseigner im Bezug auf die monetären Gewinne erfüllen sollen.⁵² Nach den Ausführungen dieser Autoren werden drei grundsätzliche Ziele genannt, die typischerweise erfüllt werden sollen:

- Verkürzung der Prozesszeiten,
- Erhöhung der Prozessqualität und die
- Senkung der Prozesskosten.

Um die sich gesetzten Ziele effizient und effektiv zu erreichen, setzt diese Sichtweise bereits innerhalb der Marktforschung bei der grundlegenden Identifizierung der allgemeinen Wirtschaftslage an und versucht in weiterer Folge die bestehenden Kundenwünsche bestmöglich zu erfüllen. Im weiteren Verlauf soll folgende Grafik die verschriftlichten Darstellungen veranschaulichen:

⁵¹ Vgl. Friedtag & Schmidt (1999): S.115

⁵² Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 25

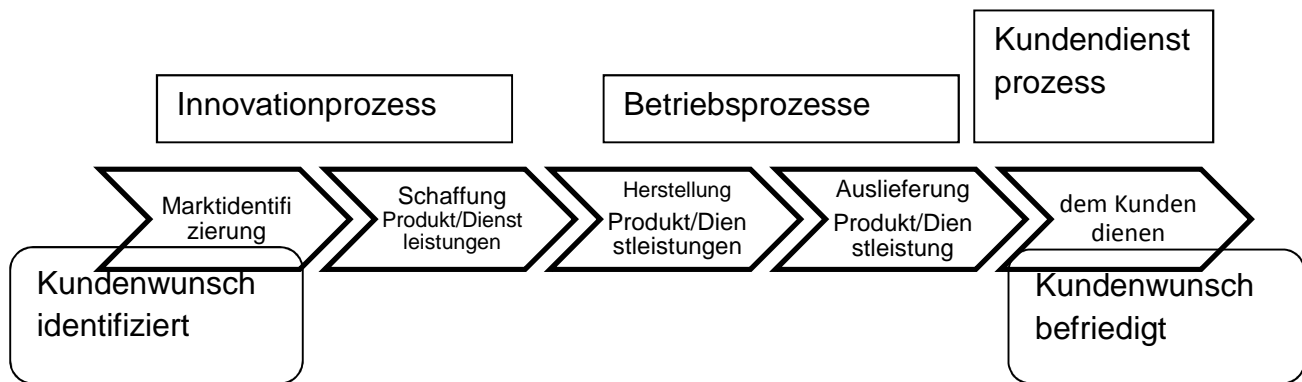


Abbildung 8: Das generische Wertkettenmodell von Kaplan & Norton (1997)

2.3.1.4 Die Potentialperspektive

Nach den Ausführungen von Kaplan und Norton (1997) soll über die Erstellung von Kennzahlen in diesem System die Erreichung der Ziele aus den anderen Perspektiven ermöglichen. Es wird gemäß nach den Mitarbeiterpotentialen, den Potential von Informationssystemen, der Motivation, dem Empowerment und der Zielausrichtung unterschieden.⁵³ In diesem Zusammenhang stellen eine ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter und deren entsprechende motivationale Unterstützung einen essentiellen Faktor für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg dar.⁵⁴

2.3.2 Alternative Perspektivenauswahl

Nach den Angaben von Kaplan und Norton stellt die Standradperspektivenauswahl für 80% der Unternehmen das erste Mittel der Wahl dar.⁵⁵ Jedoch zeigt sich innerhalb der Praxis, dass Organisationen

⁵³ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 121

⁵⁴ Vgl. Ackermann (1997): S. 33

⁵⁵ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 33

unterschiedlicher Branchen immer mehr dazu neigen, andere Perspektiven in den Mittelpunkt zu stellen, um die unternehmenstypischen Gegebenheiten besser zu verifizieren. Ist ein Unternehmen beispielsweise sehr stark von diversen Zulieferern abhängig, so empfiehlt sich beispielsweise die Hinzunahme einer Sichtweise mit Namen „Zulieferer“, die die grundlegenden Merkmale zusammenfassen können. Probst zeigt mögliche weitere Perspektiven, die in eine BSC integriert werden können und unter anderen die Energieperspektive, die Rohstoffperspektive, die Sicherheits-, die soziale oder auch die ökologische Perspektive umfassen können.⁵⁶

Fridag und Schmidt zählen beispielsweise ferner auf: die Mitarbeiter-, die Lieferanten-, die Konzern-, die Wettbewerbs- oder die Internetperspektive auf.⁵⁷

Diese Darstellungen zeigen den enormen Vorteil der BSC, der unübertroffen in der Flexibilität des Einsatzgebietes liegen und auf jede andere Branche angewandt werden kann. BSCs können dementsprechend beliebig erweitert oder auch verkürzt werden, um den Anforderungen der jeweiligen Unternehmen zu entsprechen. Es zeigt sich auf dieser Basis, dass die BSC eine Grundbaustein darstellen kann, der auch im Bereich von unternehmensübergreifenden Projekten Anwendung findet, die durch die entsprechenden Anpassungen auch unter dem Begriff der „Project Scorecards“ bekannt sind.

2.4 Die Wirkungsweise der BSC

Um Vision und Strategie erfolgreich umzusetzen und um eine ganzheitliche Kommunikation an alle Mitarbeiter, auch in den untersten Hierarchieebenen, zu erlangen, sollten diverse Indikatoren, die Kundenorientierung, aber auch die Ziele konkret beschrieben und handlungsanweisende Aktionen ausgeführt werden. Kaplan und Norton setzen an diesen Überlegungen an und versuchen durch einen fünfstufigen Plan Vision und Aktion miteinander in Verbindung zu setzen und den Prozess grafisch zu veranschaulichen.

⁵⁶ Vgl. Probst (2001): S. 154-158

⁵⁷ Vgl. Fridag & Schmidt (2000): S. 179-184

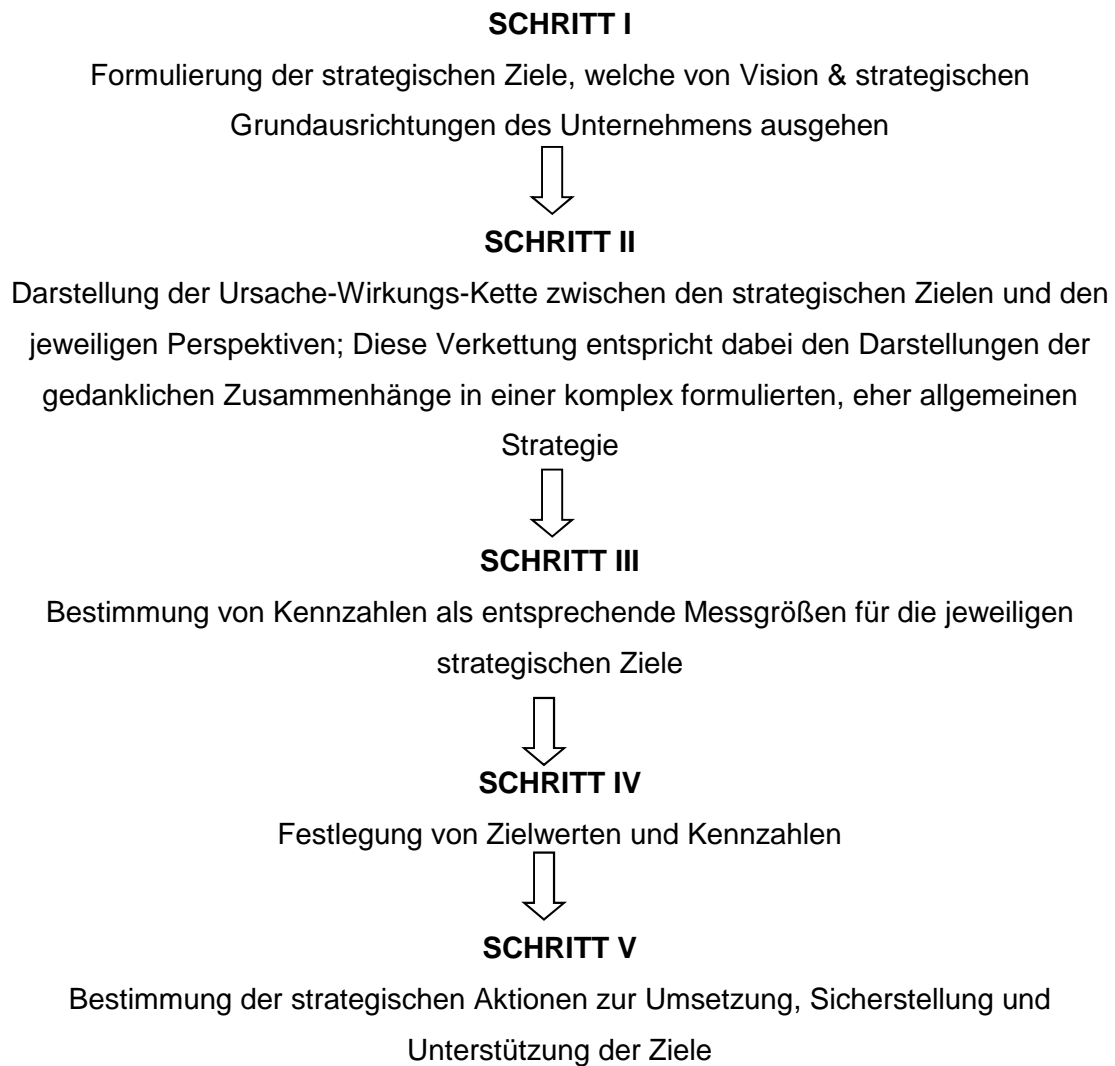


Abbildung 9: Der Verknüpfungsprozess der BSC nach den Ausführungen von Kaplan & Norton⁵⁸

Im ersten Schritt, wie bereits grafisch veranschaulicht, sollten gewisse Vorarbeiten geleistet werden, da ohne eine ausgefeilte Strategie keine konkrete und anwendbare BSC erstellt werden kann. In diesem Schritt sollten die Strategien infolgedessen in strategische Ziele zerlegt werden, um im weiteren Verlauf Kennzahlen bestimmen zu können. Wird eine Strategie nicht klar und genau formuliert, so kann keine präzise Strategiegaussage getätigt und auch nicht verstanden werden.⁵⁹ Durch die Verwendung der unterschiedlichen Perspektiven

⁵⁸ Vgl. Kaplan und Norton (1996): S. 36

⁵⁹ Vgl. Horváth & Partner (2001): S. 30

soll ein ausgewogenes Verhältnis zwischen diesen sichergestellt und eine langfristige Umsetzung der zu verfolgenden Ziele erreicht werden.⁶⁰

Im zweiten Schritt soll über die Darstellung der kausalen Zusammenhänge die Ausformulierung der Strategie im Mittelpunkt stehen, die nicht nur stichpunktartig erfolgen, sondern ausformuliert werden sollte.⁶¹ Diese Darstellungen sollten ein allgemein und von allen Beteiligten akzeptiert werden, damit ein übereinstimmendes Verständnis über den erstellten Plan entsteht und über die Erstellung der Ziele ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang abgebildet werden.⁶²

Es ist unzureichend die einzelnen Ziele zu formulieren; daher ist es im dritten Schritt unumgänglich, dass diese in konkrete Kennzahlen operationalisiert werden. Diese stellen den eigentlichen Schnittpunkt zwischen Vision, Strategie und Handlung dar, damit in Folge die Ergebnisse erfolgreich operationalisiert und umgesetzt werden können.⁶³

Ist nun die Umsetzung der strategischen Ziele und deren Abbildung geklärt, steht im nächsten Schritt die Operationalisierung über konkrete Zielwerte operationalisiert im Mittelpunkt, damit jede Art, sowie jeder Grad der Zielerreichung und der Strategieumsetzung nachvollzogen werden kann.⁶⁴ Im darauffolgenden und letzten Schritt werden durch die Umsetzungsbestimmungen die Sicherstellung und die Unterstützung zur Zielerreichung festgelegt, damit schlussendlich ein Augenmerk auf möglicherweise kaum vorhandene finanzielle oder personelle Ressourcen geachtet und die relevanten Themen erreicht werden können.⁶⁵

2.5 Klärung der strategischen Ziele

„Wer zielorientiert gestalten will, der benötigt zu allererst Ziele“.⁶⁶ Diese Aussage trifft im Wesentlichen das, was an der Balanced Scorecard auch als Herzstück bezeichnet wird. In diesem Zusammenhang beeinflussen Ziele nicht nur das

⁶⁰ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 8

⁶¹ Vgl. Horváth & Partner (2001): S. 141

⁶² Vgl. Horváth & Partner (2001): S. 182

⁶³ Vgl. Ahn & Dickmeis (2000): S. 120

⁶⁴ Vgl. o.V. www.balancedscorecard.org

⁶⁵ Vgl. o.V. www.balancedscorecard.org

⁶⁶ Horváth & Partner (2001): S. 29 ff.

Verhalten und die Handlungsweisen der einzelnen Mitarbeiter, sondern konkretisieren die gesetzten Strategien innerhalb eines Unternehmens. Wichtig ist dabei das komplette Involvieren des Einzelnen und die daraus folgende Sicherheit der Vermittlung, damit sich daraus die entsprechenden Ziele für alle Geschäftsbereiche oder auch einzelne Abteilungen anzeigen lassen. Immanent ist dabei auch die individuelle Zielsetzung der einzelnen Mitarbeiter.

Doch wie viele Ziele sollten verfolgt werden, damit nicht nur der Überblick verloren geht, sondern damit auch die wesentlichen Informationen erhalten bleiben? Dieser Frage nachgehend, ergibt sich aus einer umfangreichen Literaturrecherche keine eindeutige Antwort, da Praktiker nicht nur unterschiedliche Ziele verfolgen, sondern auch in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Eine übliche Herangehensweise bei der Erstellung der Zielvorgaben, ist die Erweiterung der relevanten Daten nach oberflächlicher Sichtung der Berichte. Dabei werden finanzielle Kennzahlen durch nicht monetäre Kennziffern erweitert und stellen dabei eine Pseudo-BSC dar, da nicht nach den Grundgedanken von Kaplan und Norton gehandelt wird. Diese Herangehensweise ist bei Praktikern recht üblich, die aus dem Fachbereich des Controllings stammen. Bei der Entwicklung einer BSC geht es im Allgemeinen um die Ableitung von unternehmensrelevanten Zielen und den daraus resultierenden Aktionsprogrammen.

Demnach kann gesagt werden, dass die BSC zwar grundlegend definiert und theoretisch gut anwendbar ist, jedoch in der unternehmerischen Praxis die eigentlichen Ansatzpunkte unreflektiert und ohne Überprüfung der Relevanz übernommen werden. Dies führt natürlich in weiterer Folge zu einer Verkettung von Fehlschlägen innerhalb einer Organisation, die weitreichende Negativ-Konsequenzen haben kann.

2.6 Entwicklung der Ursache-Wirkungs-Kette

Zielführend bei einer geeigneten BSC sollte die Erstellung der Ursache-Wirkungs-Kette sein, die im Zuge dessen alle Ziele und alle involvierten Perspektiven darzustellen.

Das daraus resultierende Kennzahlensystem soll nun entsprechend bewertet werden und für das Unternehmen die richtige Steuerung anzeigen. Die entstandene mehrdimensionale Kette von kausalen Zusammenhängen soll einen Link zwischen der BSC und allen Perspektiven darbieten. Ziel dieser Strukturierung soll sein, die Auswirkungen der vornehmlich sachzielbezogenen Maßnahmen der nicht-monetären Perspektiven auf die formalen Schlüsse eines Unternehmens sichtbar und transparent zu machen.⁶⁷ Dieser Aufbau folgt keinen mathematischen Regeln, sondern ist in ihrer Erstellung recht variabel, was auch durchaus gewünscht ist. Wenn beispielsweise eine untergeordnete Größe ein übergeordnetes Ziel nicht beeinflusst, so sollte von dieser Maßnahme Abstand genommen werden, da diese redundante Informationen enthält. Daher kommt es zu einer Fokussierung auf die höchsten Ziele und damit auf eine Konzentration auf die unternehmerischen Ressourcen. Dadurch stellt die Ursache-Wirkungs-Kette die Zusammenarbeit zwischen allen Mitarbeitern und dem gesamten Management heraus und verdeutlicht somit die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.⁶⁸ Im Folgenden soll nun das Vorgehen einer Ursache-Wirkungskette grafisch veranschaulicht werden:

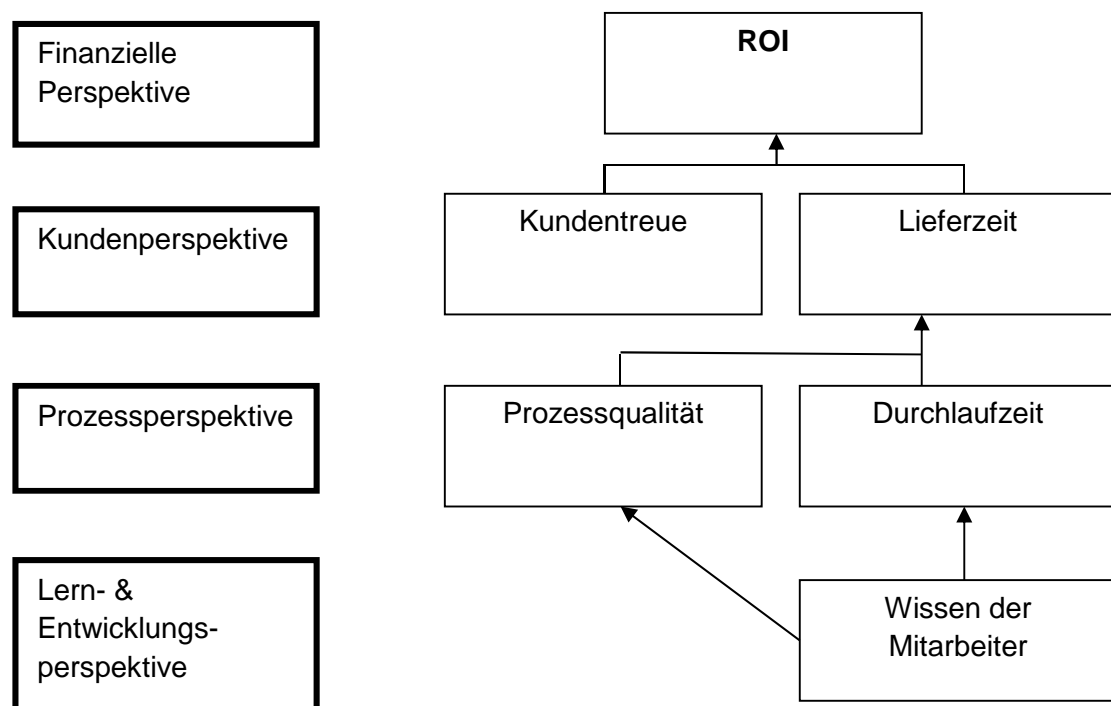


Abbildung 10: Ursache-Wirkungs-Beziehung nach Kaplan und Norton

⁶⁷ Vgl. Stelling (2009): S. 296

⁶⁸ Vgl. Horváth & Partner (2000): S.163-164

Der grundlegende Ausgangspunkt stellt die Entwicklungsperspektive, auch Potentialperspektive genannt, dar, welche über das Fachwissen der jeweiligen Mitarbeiter determiniert wird. Durch diese Voraussetzung steigt zeitgleich die Prozessqualität und die Durchlaufzeiten werden minimiert.⁶⁹ Dadurch ergibt sich in weiterer Folge, dass die Lieferzeit verkürzt und die Kundentreue erhöht werden kann, was sich darauf aufbauend auf die Zufriedenheit der Kunden positiv auswirken kann. Durch diese Vorgangsweise können nicht nur Unterschiede in Gedankenvorgängen vor einem vermeintlich vorhandenen Konsensus aufgedeckt, sondern auch durch diese Veränderung verursacht und damit die Ziele miteinander verknüpft werden, was sich allein durch den zeitlichen Ablauf ergeben kann.⁷⁰

Aus dieser Veranschaulichung ergibt sich, dass die in den aufgezeigten Perspektiven gesetzten Ziele in einen logischen Sinnzusammenhang gebracht werden, die an dieser Stelle die Begründung diverser Kennzahlen ergibt. Dadurch kann der Grad des Erreichens von strategischen Zielen festgehalten und auf einem ordinalen Niveau operationalisiert werden.⁷¹

2.7 Bestimmung der Kennzahlen und Messwerte

Wichtig zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass die Kennzahlen nicht die Quintessenz der BSC darstellen, sondern lediglich durch diese der Grad der Strategieumsetzung gemessen bzw. bestimmt werden kann. Die zu erreichenden Ziele werden oft nicht nur durch eine Kennzahl bezeichnet, sondern folgen meist einer Kombination aus mehreren Messgrößen.⁷² Diese Kennzahlen können sowohl als Input, als auch als Output dienlich sein. Grundlegend sollte zwischen harten und weichen Kennzahlen unterschieden werden, wobei erstere sich aufgrund vorhandener Betriebs- und Finanzdaten ergeben.⁷³ Weiche Kennzahlen werden über Entwicklungs- und Mitarbeiterpotentiale definiert.

⁶⁹ Vgl. Stelling (2009): S. 296

⁷⁰ Vgl. Stelling (2009): S. 296

⁷¹ Vgl. Stelling (2009): S. 297

⁷² Vgl. Wunderer (2001): S. 137

⁷³ Vgl. Georg (1999): S. 14

2.7.1 Kennzahlenauswahl

Da Kennzahlen durch diverse Messungen erhoben werden, quantifizieren sie die Unternehmensziele und dienen derselben zur Überprüfung.⁷⁴ Von Kennzahlen kann demnach erst gesprochen werden, wenn Rückschlüsse hinsichtlich der kausalen Bedingungen für die Erhaltung der Organisationen und deren Zielerreichung erlauben.⁷⁵

Um die Kennzahlen adäquat auswählen zu können, sind nach Georg folgende Aspekte evident:⁷⁶

- wenige wichtige Kennzahlen (max. 20) sollten mehreren redundanten Daten vorgezogen werden,
- es sollte eine evidente Verbindung zwischen der Kennzahlenauswahl, der Vision, sowie der Strategie bestehen,
- durch die Auswahl sollten alle involvierten Perspektiven entsprechend dargestellt werden und
- die Kennzahlen sollten nicht statisch, sondern durch eine ständige Veränderung verdeutlicht werden.

2.7.2 Monetäre versus nicht monetäre Kennzahlen

Viele Publikationen und Forscher verweisen auf die Notwendigkeit der Zukunftsorientierung und damit auf den Einsatz einer BSC. Diesem Zusammenhang folgend, ergibt sich der Fakt, dass viele Kennzahlensysteme eher vergangenheitsorientiert ausgerichtet sind, da diese vor allem einen Bezug zu monetären Kennzahlen herstellen. Interessanterweise entwickelt sich wahrscheinlich eine gewisse Diskrepanz zwischen den genannten Sichtweisen, da beispielsweise die Kundenperspektive durch die Kennzahl „Kundenzufriedenheit“ numerisch sichtbar gemacht wird, bei dem Unternehmen der „Deutschen Bank“ im Vergleich zur Beitragsermittlung wesentlich öfter und kürzeren zeitlichen Perioden erhoben wurden.⁷⁷ Die monetären Kennzahlen sind

⁷⁴ Vgl. Wolter (2000): S. 7 ff.

⁷⁵ Vgl. Siegwart (2002): S. 4

⁷⁶ Vgl. Georg (1999): S. 14-15

⁷⁷ Vgl. Deutsche Bank AG; Geschäftsbericht (2004)

demnach als aktueller einzustufen als die nicht-monetären. Die angesprochene Misinterpretation erfolgt meistens durch die hieratische Einstufung der einzelnen Perspektiven und meint so viel, dass die Kundenperspektive eine Stufe unter der Finanzperspektive steht und damit erst in sekundärer Folge eine Veränderung der Letzteren hervorruft.⁷⁸

2.7.3 Spät- versus Frühindikatoren

In jedem Kennzahlensystem sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Früh- und Spätindikatoren angestrebt werden, die sich im Allgemeinen hinsichtlich der eigentlichen Messungen unterscheiden.

Mittels Frühindikatoren wird versucht, die sich zu erschließenden Potentiale messbar zu machen. Durch die Hinzunahme geeigneter Analyseverfahren wird versucht, die Annahmen über den Zusammenhang zwischen heute quantifizierbaren Ergebnissen und den zu erwartenden Wirkungen zu treffen. Sie sollen demnach ermöglichen, die Zukunftsperspektiven in das betriebliche Geschehen zu inkludieren, also die Wirkung von angestrebten Aktionen zu verifizieren.⁷⁹ Spätindikatoren hingegen bezeichnen Kennzahlen, die das Ergebnis eines Prozesses näher beschreiben sollen. Der Erfolg eines Prozesses kann demnach nicht mehr durch diverse Faktoren beeinflusst werden. Spätindikatoren werden daher durch vergangenheitsbezogene Kennzahlen repräsentiert.

2.7.4 Fehlende Messgrößen

Das Problem der fehlenden Messgrößen offenbart sich häufiger bei nicht-monetären Kennzahlen, da diese schwierig numerisch abzubilden sind und durch eine wirtschaftlich geprägte Herangehensweise auch schwer umzusetzen sind. Aus diesem Grund bedient man sich vor allem den Ansätzen aus den sozialwissenschaftlichen Bereichen, wie der Psychologie, Pädagogik oder Soziologie, da die Problematik der fehlenden Messgrößen häufig im Bereich der Potentialanalyse anzutreffen ist. Da sich diese vor allem aus einem subjektiven

⁷⁸ Vgl. Pfaff; Kunz; Pfeifer (2000): S. 42

⁷⁹ Vgl. Friedag & Schmidt (2001): S. 63 f.

Bilde der Mitarbeiter prägt, scheint dieser Ansatz evident zu sein, jedoch durch eine konkrete Zieldefinition leichter umzusetzen und abzuleiten.⁸⁰ Wenn sich jedoch die Umsetzung eines Zieles in einen Kennwert nur schwer oder gar nicht gestalten kann, so sollte nach Kaplan und Norton (1997) hinterfragt werden, ob und wenn ja, inwieweit dieses Ziel überhaupt bewusst beeinflussbar ist.

2.8 Bestimmung der Zielwerte

Bei der Bestimmung von neuen Zielkennwerten kann es auch zu dem Problem kommen, dass die Kennzahlen, welche bis dato nicht gemessen wurden, über einen externen Vergleich aus anderen Benchmarkdatenbanken extrahiert werden kann. Der Grund wird vor allem in dem überbetrieblichen Strukturvergleich gesehen, aus dem ein besonders hoher unternehmerischer Erfolg generiert und umgesetzt werden kann.

2.9 Festlegen der Aktionsprogramme

Primäres Ziel bei der Erstellung einer BSC ist nicht die Festlegung von Kennzahlen und deren Höhe, sondern vielmehr die Bestimmung und Durchführung eines strategischen Aktionsprogramms. Erst durch die Realisierung der strategischen Programme kann sich der Nutzen und die Vorteile der BSC richtig entfalten⁸¹ und dadurch auch die Motivation der Mitarbeiter durch das gesamte Involvieren in allen Bereichen.

Durch die Einführung von neuen Aktionsprogrammen wird die Bindung an das Unternehmen zusehends gestärkt, da zeitgleich auch die Ressourcenorientierung im Unternehmen ständig beansprucht wird. In der Regel wird durch die Umsetzung der strategischen Handlungsanweisungen das eigentliche Tagesgeschäft nicht gefährdet, da die Ausrichtung solcher Ziele sehr praxisnah und verhaltensorientiert erfolgt.⁸²

⁸⁰ Vgl. Horváth & Partner (2000): S. 183

⁸¹ Vgl. Horváth & Partner (2000): S. 204-205

⁸² Vgl. Horváth & Partner (2000): S. 204

3. Unternehmensstrategie

Nachdem, wie bereits im Vorfeld definiert, Vision und Mission geplant und formuliert wurden, soll durch die Bildung von Strategien der Ausgangspunkt geschaffen werden, um die BSC zu erstellen. Dabei ist die richtige Wahl der entsprechenden Strategie von übergeordneter Bedeutung.⁸³ Die Strategie ist dabei ein Gesamtkonzept, um ein oder mehrere Ziele zu erreichen, die umso schneller erreicht werden, je lebendiger diese in den Lernprozess eingebunden werden⁸⁴ und je besser und effizienter diese in den Alltag integriert werden können. Die angedachten Strategien umfassen dabei Planungsergebnisse, denen eine unmittelbare Handlungsaufforderung folgt⁸⁵ und meist aus einer Menge von einzelnen Strategien bestehen. Ein wichtiges Faktum dabei ist, dass nicht alle Ziele zeitgleich verfolgt und realisiert werden können, da die aufzubringenden mitarbeiterbezogenen Ressourcen zu schnell aufgebraucht werden würden.⁸⁶ Eine hierarchische Anordnung scheint erwähnenswert.

3.1 Probleme bei der Strategieumsetzung

Jedoch können auch im Rahmen der strategischen Implementierung und deren Umsetzung diverse Schwierigkeiten in Erscheinung treten, die unter anderem eine unzureichende Strategiediskussion, eine strategische Unausgewogenheit, eine mangelnde Strategiekommunikation und -konkretisierung, ein halbherziges Strategiecontrolling, wie auch eine Lücke zwischen einer ausgewogenen Mitarbeiterführungen und Strategieumsetzung umfassen. Eine unzureichende Strategiediskussion wird nicht nur durch ein fehlendes gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie hervorgerufen, sondern auch durch eine inkonsequente Festlegung auf eine primäre Strategie erschwert, die durch die Vielzahl vorhandener Meinungen, Analysen und Informationen zunehmend undurchsichtiger werden.⁸⁷ Die angesprochene strategische Unausgewogenheit basiert auf der zuvor unzureichenden strategischen Diskussion, die nicht immer

⁸³ Vgl. Ehrmann (2002): S. 24 ff.

⁸⁴ Vgl. Friedag (2002): S. 45

⁸⁵ Vgl. Gilles (2002): S. 49

⁸⁶ Vgl. Horváth & Partner (2000): S. 205

⁸⁷ Vgl. Horváth (2007): S. 23

alle Aspekte des Geschäftes oder einer Organisation gleichmäßig erfassen. Es an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass in diesem Zusammenhang vor allem die finanzielle Perspektive und deren spezifische Kennzahlen im Vordergrund stehen und einer sukzessiven Überschätzung erliegen. Interdependenzen innerhalb eines Bereichs (zwischen den einzelnen Faktoren) und zwischen den Bereichen werden in weiterer Folge nicht ausreichend berücksichtigt.

Die mangelnde Strategiekonkretisierung beschreiben konkret die ungenügende Greifbarkeit einer derartigen Strategie für die Mitarbeiter, deren unsystematische Überprüfung auf einer Handlungsebene, sowie die Pauschalisierung der geringen richtungsweisenden Aktion der strategischen Ziele.⁸⁸

Weitere Probleme, die sich bei der Implementierung von Strategien ergeben, sind eine unzureichende Kenntnis der Strategien bei Mitarbeitern, die wenig Bezug zwischen dieser und der eigenen Arbeit anzeigen und damit wenig Begeisterung für die Strategie aufkommt. Unzureichendes Strategiecontrolling umfasst Fakten, die nicht aus strategischen Zielen abgeleitet werden. In weiterer Folge kann es dadurch zu einer systemischen Verfolgung der Strategieentwicklung kommen und damit ein methodisch geleitetes Vorgehen nicht mehr verfolgt werden. Zielvereinbarungen und Strategien sind nicht miteinander verknüpft und können auch nicht durch die einzelnen Leistungen der Mitarbeiter erklärt werden.⁸⁹

Zusätzlich zu den genannten Faktoren kommen einer amerikanischen Untersuchung zufolge, weitere Fakten hinzu, die die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensstrategie behindern können und in etwa bei neun von zehn Unternehmen bei einer erfolgreichen Strategieumsetzung scheitern.⁹⁰ Diese wären:⁹¹

⁸⁸ Vgl. Horváth (2007): S. 23

⁸⁹ Vgl. Horváth (2007): S. 23

⁹⁰ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 186-190

⁹¹ Vgl. Kaplan & Norton (1997): S. 186-190

Die Strategie-Barriere

Unter diesem Aspekt ist vor allem die nicht durchgeführte Operationalisierung einer Strategie zu verstehen. Lediglich 40% des mittleren Managements und 5% der übrigen Angestellten verstehen die eigentliche Strategie und können diese auch angemessen umsetzen. Gründe für dieses Versagen eines Unternehmens ergeben sich aus der immer kürzer werdenden Geltungsdauer einer erfolgreichen Unternehmensstrategie und die häufige Intransparenz bei der Strategieumsetzung.

Die Zielkongruenz-Barriere

Lediglich 50% des oberen Managements und 20% des mittleren Managements unterhalten ein Bonussystem, welches bei mittel- und langfristigen Zielen zur Erhöhung der Motivation der einzelnen Mitarbeiter zum Einsatz kommt, um nicht zuletzt eine gewisse Strategiebindung zu erreichen.

Die Management-Barriere

Es ist erstaunlich, dass die Minderheit (circa 15%) der Unternehmen weniger als eine Stunde pro Monat zur Diskussion diverser Strategien aufwenden. Dies führt unweigerlich zu der Folge, dass die Umsetzung unterschiedlicher Strategien nicht nur an äußeren Faktoren festzuhalten ist, sondern auch an internen Prozessen.

Die Ressourcen-Barriere

Dieser Fakt beschreibt, dass mehr als Zweidrittel der Organisation- und Unternehmensressourcen keinen direkten Zugriff auf die umzusetzende Strategie besitzen. Dies kann beispielsweise durch eine höhere Transparenz der einzelnen Abläufe abgebaut und erleichtert werden.

3.2 Voraussetzungen für die Strategieimplementierung

Um den Anforderungen der Strategieimplementierung gerecht zu werden, bedarf es im Allgemeinen der Identifizierung der Ursache-Wirkungsbeziehungen, der Festlegung von Kennzahlen zur Erfolgsmessung der Strategieimplementierung und der Initiierung von Handlungen und Aktionen, um eine effiziente

Zielerreichung zu ermöglichen.⁹² Um eine BSC auch erfolgreich umzusetzen, müssen erfahrungsgemäß die eingesetzten Strategien auf den aktuellen Stand der äußeren Umwelt und der Unternehmenskultur angepasst sein, damit der Status Quo zur Umsetzung der strategischen Pläne und Ziele gewahrt bleibt. Da oft die jeweilige Strategie erst erstellt und bewertet werden muss, wird zunächst im folgenden Abschnitt näher auf diesen Prozess eingegangen.

Die Erfolgsrate bei der Umsetzung, Ausführung und Bewertung einer BSC hängt maßgeblich von den vorbereiteten Schritten ab, die einen oft unterschätzen Aufwand einfordern und meist an dem eigentlichen Entwurf einer BSC als reines Kennzahlensystem scheitern. In diesem Zusammenhang ist dabei wichtig zu erwähnen, dass die BSC nicht ausschließlich an finanziellen Kenngrößen orientiert sein sollte.

3.3 Strategiefindung und –bewertung

Nachdem die Fragen der Mission, also der strategischen Ist-Position und der Identifikation von diversen Kundengruppen, und die Vision der strategischen Soll-Position geklärt wurden, folgt die Frage nach dem eigentlichen Geschäftskonzept und der Klärung der Fragen, wie das Unternehmen die gesetzten qualitativen und quantitativen Ziele erreichen kann und was im Speziellen das Unternehmen an der Strategieumsetzung behindert.⁹³

Zunächst sollte jedoch geklärt werden, was eine Strategie definiert und welchen Umfang diese möglicherweise auf das Unterfangen hat. Im Allgemeinen beschreibt eine Unternehmensstrategie das Element zur Durchführung, wie den richtigen Einsatz aller Ressourcen, Techniken und Materialien.⁹⁴

Eine Strategie setzt sich in diesem Zusammenhang aus vier verschiedenen Komponenten zusammen, welche nicht nur die Analyse der Ausgangsposition, die Bestimmung der zukünftigen Stellungen des Unternehmens als Ganzes und der unteren Einheiten im Einzelnen umfasst, sondern auch die Auswahl der Technologie und der Entwicklung von Fähig- und Fertigkeiten, mit denen sich ein

⁹² Vgl. Horváth (2007): S. 9

⁹³ Vgl. Wichelhaus (2008): S. 11

⁹⁴ Vgl. Wichelhaus (2008): S. 11

Unternehmen von der Konkurrenz abhebt und seine Stellung in der Umwelt positioniert. Zudem sollten im Zuge dessen Kriterien und Rahmenbedingungen festgesetzt werden, die zwischen den Mitarbeitern kommunizierbar sind und deren Erfolg an die erwarteten Zielvorgaben gemessen werden.⁹⁵

3.3.1 Strategische Grundpositionen

Eine der gängigsten Unterscheidung in Bezug auf die strategischen Grundpositionen ist die Wettbewerbsstrategie nach Michael E. Porter aus dem Jahr 1980. Unter dieser versteht man im Allgemeinen die Ziel-Mittel-Kombination, die dem wettbewerblichen Umfeld angemessen zu sein scheint. Porter unterscheidet drei so genannte Normstrategien, die auf Geschäftsebene den Fokus, die Kostenführerschaft und die Differenzierung unterscheiden. Die folgende Abbildung soll dies grafisch veranschaulichen.

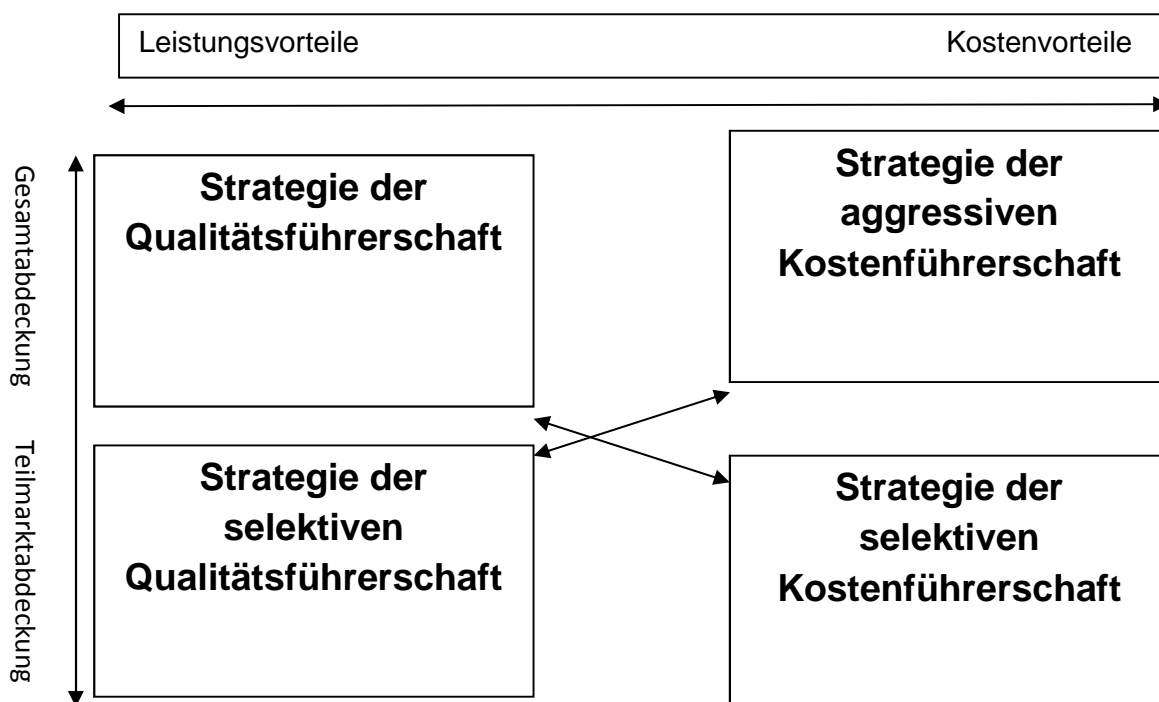


Abbildung 11: Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter

Die Entwicklung von spezifischen Wettbewerbsstrategien ist in diesem Zusammenhang von enormer Wichtigkeit, da beziehend auf die Konkurrenz

⁹⁵ Vgl. Hinterhuber (1996): S. 7-8

eine Spitzenposition angestrebt wird und es unter diesem Blickwinkel nicht selektive Kostenvorteile eine Rolle spielen. Eine gesamtheitliche Abdeckung der Ressourcen und Vorteile wird angestrebt, damit sich ein Unternehmen am wirtschaftlichen Markt etablieren kann.⁹⁶ Diese Ausführungen zeigen, dass durch die entsprechenden Vorteile im Wettbewerb eine konsequente Qualitäts- und Kostenorientierungen von unschätzbarem Wert sind.

Eine Theorie, die das Wettbewerbsmodell begleiten kann, ist jene der so genannten Kernkompetenzen. In diesem Zusammenhang beschreibt eine Kernkompetenz die Fähigkeit, die ein Unternehmen aufweisen muss, damit dieses im freien Wettbewerb einen gewissen Vorteil gewinnt.⁹⁷ Der Nutzen für den Kunden, der Schutz vor Imitation, die Unterscheidung wie auch die Diversifikation determinieren diese Theorie und tragen entscheidend zu der entsprechenden Unternehmensstrategie bei.

Eine Möglichkeit zur Verifizierung von Kernkompetenzen ist deren Identifikation nach Mintzberg (1974). Es wird im Zuge dessen davon ausgegangen, dass die Kernkompetenzen nicht systematisch herbeigeführt, jedoch durch eine gewisse Analyse der jeweiligen unternehmerischen Stärken und Schwächen ausgebaut und genutzt werden können. Mögliche Fragen zur Identifikation solcher Kompetenzen können anhand der vorab genannten Bausteine wie folgt aufscheinen:

1. Kundennutzen: Kann aufgrund dieser Kompetenz der nachhaltige Mehrwert für den Kunden erhöht werden?
2. Imitationsschutz: Besitzt das entsprechende Unternehmen die genannte Kompetenz exklusiv und hebt sich dieses dadurch von den anderen Organisationen ab?
3. Differenzierung: Führt diese zu einem nachhaltigem Vorteil gegenüber der Konkurrenz?
4. Diversifikation: Bieten diese Kompetenzen einen potentiellen Zugang zu neuen Märkten?⁹⁸

⁹⁶ Vgl. o.V.: Michael E. Porter: Wettbewerbsstrategien

⁹⁷ Vgl. o.V.: Kernkompetenz

⁹⁸ Vgl. o.V.: Kernkompetenz

Es zeigt sich demnach, dass die Identifikation der individuellen Kernkompetenzen ausschlaggebend für das weitere Bestehen am Markt sein kann und dadurch auch das Überleben eines Unternehmens unterstützt wird.

3.3.2 Instrumente zur Strategiefindung und Strategiebewertung

Um nun die jeweiligen Strategien entsprechend zu eruieren, erscheint im Folgenden die Darstellung ausgewählter Instrumente, die in der Praxis der gängigen Verwendung unterliegen. Zunächst wird die so genannte Stärken-Schwächen Analyse näher beleuchtet.

Stärken-Schwächen-Analyse

Dieses Instrument zur strategischen Planung wird vor allem zur Positionsbestimmung und Strategieentwicklung von Unternehmen angewandt.⁹⁹

Zu Beginn der eigentlichen Differenzierung in Stärken und Schwächen stehen die Umwelt und Unternehmensanalyse, welche einzeln, aber auch als Kombination dargestellt werden können. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind in einer grafischen Matrix veranschaulicht, um daraus entsprechende Konsequenzen abzuleiten.¹⁰⁰ Erstere umfasst dabei die externe Unternehmensumwelt und demnach die sich darbietenden Chancen und Risiken, welche aus der Umwelt auf das Unternehmen einwirken. Dadurch determiniert die Umwelt zu einem gewissen Anteil den unternehmerischen Prozess und wirkt somit auf die jeweiligen Eigenschaften der Organisation ein. Die daraus resultierenden Potentiale können bereichs-, funktions- oder wertorientiert sein.¹⁰¹

Die interne, oder auch Unternehmensanalyse, zeigt die jeweiligen Stärken und Schwächen des Unternehmens an, die sich aus einer gewissen Selbstbeobachtung ergeben und damit beide Aspekte selbst reproduziert. Die Eigenschaften des Unternehmens werden von diesem selbst erschaffen und gelten damit als Ergebnis eines organisatorischen Prozesses.¹⁰² Folgende Grafik

⁹⁹ Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S. 236

¹⁰⁰ Vgl. Homburg & Krohmer (2009): S. 3479 ff.

¹⁰¹ Vgl. o.V.: Stärken-Schwächen-Analyse

¹⁰² Vgl. o.V.: SWOT-Analyse

soll nun die Wechselwirkungen besser veranschaulichen und die verschriftlichten Darstellungen untermauern.

SWOT ANALYSE		interne Analyse	
		<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
Externe Analyse	<i>Chancen</i>	Stärken & Chancen nutzen	Schwächen abbauen & Chancen nutzen
	<i>Risiken</i>	Stärken nutzen & Risiken vorbeugen	Schwächen abbauen & Risiken vorbeugen

Abbildung 12: Kombinationen und Wechselwirkungen der Stärken- und Schwächen-Analyse

Durch diese Grafik kann nun versucht werden, die entsprechenden Gewinne zu maximieren, aber auch zeitgleich die genannten Risiken und Schwächen zu minimieren. Die größten Nachteile können in der Kombination von *Schwächen x Risiken* gesehen werden und es sollte sich im Zuge dessen die Frage gestellt werden, wie sich ein Unternehmen vor einem zukünftigen Schaden schützen kann. Auf der anderen Seite kann aber auch durch die Identifizierung der Stärken und Chancen eben dieser potentielle Schaden umgangen werden. Die daraus zu entwickelten Strategien werden entsprechend in die Felder notiert und möglichst zeitnah umgesetzt.

Benchmarking

Unter dieser Strategie versteht man generell einen kontinuierlichen Prozess, bei Vergleichen von Dienstleistungen, bereichsspezifischen Angeboten oder Sachleistungen des eigenen Unternehmens mit jenen des besten Mitbewerbers die Folge sind, um einen dauerhaften Verbesserungsprozess anzustoßen und zu durchlaufen.¹⁰³ Durch diesen Vergleich wird dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben, sich ständig durch die veränderten Anforderungen an die Wettbewerbssituation anzupassen. Benchmarking ist im Gegensatz zur Stärken und Schwächen Analyse kein einmaliges einzusetzendes Instrument, sondern durchläuft ein ständigen sieben Schritte Prozess, der folgende Stufen umfasst:

¹⁰³ Vgl. Jahns (2003): S. 2

1. Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens
2. Analyse des dringenden Handlungsbedarfs und deren besten Chancen
3. Ermittlung des Best-Practice-Unternehmens
4. Ermittlung und Feststellung der Gründe für die hohe Position des konkurrierenden Unternehmens
5. Was kann das eigene Unternehmen daraus lernen und auf welche Weise können diese Strategien übernommen werden?
6. Umsetzung und Zielabstimmung, sowie
7. Messung des Erfolgs und ein darauf aufbauender Soll-Ist-Vergleich mit möglichen Prozesswiederholungen.¹⁰⁴

Das Benchmarking ist eine Strategie, welche nicht nur in der Finanzwirtschaft Anwendung findet, sondern auch in den Bereichen der Produktion und im Dienstleistungssektor anzutreffen ist.¹⁰⁵

Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen vor allem in der Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen, der Identifizierung von neuen Bewertungsmaßstäben, der Orientierung am Status Quo, aber auch in der Möglichkeit im Zuge dessen neue Strategien zu entwickeln und diese in einem kontinuierlichen Prozess der ständigen Verbesserung und des Wandels einzubetten.

Szenario-Analyse

Die Szenario-Analyse ist ein Instrument zur Frühaufklärung und simuliert wahrscheinlich auftretende Umweltszenarien, in denen sich das Unternehmen möglicherweise wiederfinden kann. Im Rahmen dieser Ausführungen werden die Auswirkungen einzelner veränderlicher Variablen auf ein bestimmtes Portfolio übertragen und ausgewertet.¹⁰⁶ Durch diese Vorgehensweise können Schlussfolgerungen über die jeweiligen Resultate getätigt werden und lassen Schlüsse über die einzelnen Entwicklungsmöglichkeiten zu. Mittels einer grafischen Darstellung kann die Szenario-Analyse besser veranschaulicht werden.

¹⁰⁴ Vgl. Kairies (2002): S. 130 f.

¹⁰⁵ Vgl. Töpfer (1997): S. 93-164

¹⁰⁶ Vgl. Birkholz (2008): S. 100

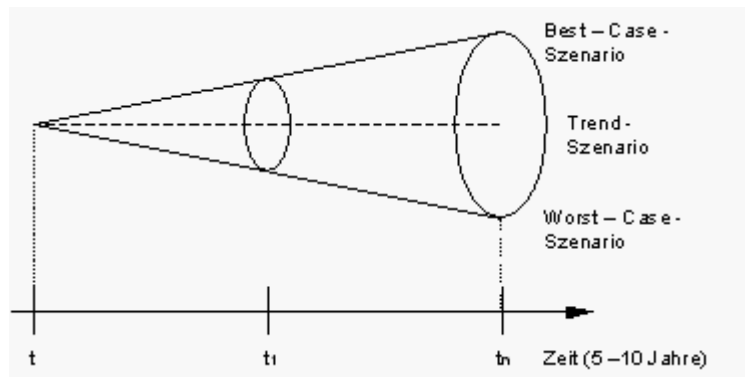


Abbildung 13: Grafische Darstellung der Szenario-Analyse

Beginnend mit der Analyse der Ausgangssituation werden nicht nur die konkreten Bereiche eines Szenarios festgelegt, sondern auch die externen Einflussfaktoren betrachtet und die möglichen Einflussfaktoren ermittelt. In einem zweiten Schritt folgt die Bestimmung der so genannten Trendprojektionen, in der die Variablen zur Beschreibung der Umwelt in einer Formulierung gipfeln, Trends ermittelt, zukünftige und derzeitige Standards festgelegt, sowie mögliche interne und externe Störereignisse gesammelt werden.¹⁰⁷ In einem weiteren Schritt, der die eigentliche Auswertung umfasst, stehen die Überprüfung der Konsistenz und der Logik als mögliche Alternativen im Mittelpunkt, damit die Entwicklung eines Szenarios bewertet und Schlussfolgerungen über die Konsequenzen getätigt werden können. Nachdem gewisse Chancen und Risiken miteinander und gegeneinander abgewogen wurden, wird in einem letzten Schritt die entsprechende Leitstrategie entwickelt und für alle Handlungsbereiche entsprechend umgesetzt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung aller vorigen Erkenntnisse.¹⁰⁸

Gewisse Vorteile liegen vor allem in der hohen Flexibilität innerhalb der Anwendung, der entsprechenden Entwicklungsperspektiven, die sich im Zuge dessen auftun und schlussendlich in den vielfältigen Anwendungsbereichen.

Es zeigt sich nun nach eingehender Betrachtung, dass alle der hier dargestellten Instrumente zur Strategiefindung und-entwicklung einen großen Bereich des Controllings abdecken. Jedes Unternehmen kann demnach nicht nur auf eine singuläre Strategie zurückgreifen, sondern sich auch mehreren Möglichkeiten

¹⁰⁷ Vgl. Kosow & Gaßner (2008): S. 21

¹⁰⁸ Vgl. Kosow & Gaßner (2008): S. 21 ff.

gleichzeitig bedienen, um seinen Marktwert zu steigern, damit nicht nur die Umsätze gesteigert werden können, sondern auch um die jeweiligen Konkurrenten besser zu verstehen.

4. Die Umsetzung einer BSC

Nachdem die Schritte zur Implementierung, Strategiefindung und-bewertung und deren Kennzahlenbestimmung durchlaufen wurden, stellt sich anschließend die Frage, inwieweit die eingesetzte und entwickelte BSC erfolgreich umgesetzt werden kann. In diesem Sinn ist es wichtig zu erwähnen, dass es im Allgemeinen eher unwichtig ist, ob die eingesetzte BSC den theoretischen Ansichten von Kaplan und Norton entspricht, als vielmehr der Frage nachgegangen werden muss, ob das strategische Ziel erreicht wurde. Kann sich das Unternehmen trotz ständiger Veränderungen und neuen externen Anforderungen ständig an die neuen Gegebenheiten anpassen und trotz möglicher Schwierigkeiten die fokussierte Unternehmensstrategie umsetzen? Wie bereits angesprochen, kommt es zu ständigen Veränderungen und damit zu einer Adaption des Unternehmens an die jeweilige Strategie. Dies sollte sich in einem gewissen Adaptionsprozess in der BSC widerspiegeln.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass vor dem eigentlichen Initiierungsprozess einer BSC eine gewisse Abwägung der Stärken und Schwächen vorangehen sollte, damit darauf aufbauend, die involvierten Personen bestmöglich informiert werden. Der Kreis der beteiligten Personen umfasst dabei den so genannten BSC-Architekt, der am besten ein interner Mitarbeiter mit der entsprechenden Expertise darstellt. Zudem sollte ein so genanntes Projektteam, welches für die Vor- und Nachbetreuung der eigentlichen BSC verantwortlich, für diverse Workshops oder der Aufbereitung der entsprechenden Daten zuständig ist, zusammengestellt werden. Zusätzlich ist ein externer Berater und die Führungskräfte mit in den Prozess der BSC-Realisierung zu involvieren, damit die Verantwortung und die entsprechende Strategiefindung einer gerechten Verteilung folgt.

Mögliche Stärken eines Unternehmens können beispielsweise eine starke regionale Marktdurchdringung oder Größenvorteile sein. Im Gegenzug zu diesen können geringe finanzielle Ressourcen, ein erheblicher personeller und investitionsbezogener Mehraufwand, wie auch eine gering ausgeprägte Ertragslage sein.¹⁰⁹

Wichtig ist der eigentliche Aktionismus; es sollen nicht nur über theoretische Darstellungen die Prozesse zur Erstellung einer BSC und der Strategiefindung beschrieben, sondern auch durch die praktische Anwendung in der Realität umgesetzt werden.

5. Chancen der BSC

Die Begründer der BSC weisen im Allgemeinen darauf hin, dass diese für jede Organisation und jedes Unternehmen individuell erstellt werden muss, die durch die Arbeit von Kaplan und Norton angeregt wird und durch die jeweiligen Erfahrungen innerhalb einer resultierenden Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Firmen resultierten.¹¹⁰

Ein enormer Nutzen der BSC ergibt sich vor allem für mittelständige Unternehmen, da eine Aufdeckung von Defiziten und vorhandenen Ressourcen möglich ist. Durch die Einfachheit der strukturellen Darstellung ergeben sich eine übersichtliche Darstellung über die Reduktion der Komplexität der Steuerung und der daraus resultierenden Handlungsalternativen und –konsequenzen. Mit Hilfe der BSC können nicht nur schwerwiegende Fehlentscheidungen vermieden, sondern auch der jeweilige betriebliche Erfolg erhöht werden.¹¹¹ Eine hohe Transparenz und ein gemeinsames Verständnis der Strategien und Ziele, ermöglicht die Bindung der einzelnen Mitarbeiter an das strategische Ziel und somit auch an das Unternehmen.¹¹²

Gegenüber anderen Kennzahlensystemen, wie bereits in Kürze weiter oben angesprochen, involviert die Verwendung einer BSC nicht nur die Mitarbeiter und

¹⁰⁹ Vgl. Carsten, Hankeln, Lohmann (2004): S. 99

¹¹⁰ Vgl. Friedag & Schmidt (2002): S. 83

¹¹¹ Vgl. o.V: Balanced Scorecard

¹¹² Vgl. Venohr (2008): S. 32

zeigt neben Kontrollaufgaben auch eine gewisse kommunikative Komponente und Eigeninitiative an. Dies geschieht durch die prozessorientierte Herangehensweise, die durch die Operationalisierung der Strategien unterstützt und gestärkt wird.¹¹³ Durch die verstärkte Eigeninitiative können auch die Mitarbeiter gestärkt werden, die zum einen eine eigene Perspektive entwickeln und verfolgen können und zum anderen leistet ihre Tätigkeit einen messbaren Erfolg zur Umsetzung einer Gesamtstrategie.¹¹⁴ Ein weiterer wichtiger Nebeneffekt ist die beständige Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, die auf der einen Seite die Bindung an das Unternehmen erhöhen, also die Steigerung des Commitments anstreben. Durch die Einbeziehung von nicht-monetären Kennzahlen wird die BSC zu einem ganzheitlichen Kennzahlensystem, welches unter anderem auch die Möglichkeit eröffnet, andere Ausrichtungen zu inkludieren.¹¹⁵

Zudem kann das Management durch die Anwendung einer BSC die Verzahnung von Strategien und operativen Handlungen vornehmen, damit nicht nur nicht-finanzielle Kennzahlen Erwähnung finden.¹¹⁶ Unter Zuhilfenahme solcher Kennzahlen können zusätzlich einzelne kausale Interaktionen zu einer Aufdeckung und näheren Analyse gelangen.

6. Risiken und Grenzen der BSC

Die Verwendung einer BSC zeigt, unabhängig von Einsatzgebiet und Unternehmen, auch einige Risiken und kritische Ansatzpunkte an, die nicht ungenannt bleiben dürfen. Ein wichtiger Aspekt ergibt sich aus der Erstellung der Ziele, die durch ihre mögliche Komplexität, durch ihre Viel- oder Minderzahl den unternehmerischen Erfolg einer Organisation erheblich schmälern können. Zudem kann auch die fokussierte Aufmerksamkeit auf gewisse Kennzahlen nicht nur das Gesamtbild verzerren, sondern auch ein bewusste Manipulation „erzwingen“. Diese sollte nach Angaben von Kaplan und Norton durch das grundlegende Prinzip der BSC, nämlich der Ausgeglichenheit, umgangen

¹¹³ Vgl. Ehrmann (2002): S. 55

¹¹⁴ Vgl. Stelling (2009): S. 294

¹¹⁵ Vgl. o.V. Balanced Scorecard

¹¹⁶ Vgl. Henseler, Jonen, Lingau (2006): S. 14

werden.¹¹⁷ Diese Risiken erfahren durch die Übernahme von BSCs aus anderen Bereichen eine regelrechte Provokation.¹¹⁸ Unzureichende und intransparente Verantwortlichkeiten, eine geringe Ressourcenverfügbarkeit und eine unzureichende Datentransparenz können die erfolgreiche Umsetzung einer BSC behindern.¹¹⁹

Der bereits angesprochene Nutzen bzw. der daraus resultierende Vorteil der Beteiligung aller Mitarbeiter kann aber auch unter gleichen Gesichtspunkten zu einem enormen Risiko werden, da durch die übergreifende Kommunikation auch Unklarheiten für den jeweils Einzelnen resultieren können und durch die Übertragung von gewissen Verantwortungsbereichen kann auch gleichzeitig die Motivation einzelner Mitarbeiter schwinden, da diese sich möglicherweise überfordert oder nicht angesprochen fühlen¹²⁰. Diese sind nur einige psychologische Komponenten, die im Zuge der Umsetzung einer BSC unangesprochen bleiben.

Die Ermittlung der Ursache-Wirkungsbeziehungen ist mitunter sehr kompliziert, da über die Vielzahl der Einzelfaktoren eine gewisse Multi-Kausalität entsteht und dadurch die Ermittlung der Wirkungen mitunter ein schwieriges Unterfangen zu sein scheint. Zeitliche Verzögerungen führen oft zu einer Überbelastung und zu einer Überzahl von Zielen. Auch eine oberflächliche Betrachtung der Kennzahlen führt unter Umständen zu einer fehlerhaften Beobachtung und einer einseitigen Konzentration der quantifizierbaren Kennzahlen.

Bei Planabweichungen ist auch zu beachten, dass nicht der Einzelne zur Verantwortung gezogen werden kann, da jede exogene Planänderung meistens recht spontan eintritt und nicht bei den Verantwortlichen gesucht werden kann. Um dieses Problem zu umgehen, sollten auf der einen Seite „Verantwortliche“ von „Nicht-Verantwortlichen“ klar voneinander differenziert und auf der anderen Seite, Risiken bereits bei der Erstellung einer BSC notiert und beachtet werden. Heutzutage spielen Risiken und Grenzen kaum eine Rolle, da vor allem Kaplan und Norton diesen Themenbereichen kaum Raum gegeben haben.

¹¹⁷ Vgl. o.V. Balanced Scorecard

¹¹⁸ Vgl. Engelhardt (2002): S. 76

¹¹⁹ Vgl. Engelhardt (2002): S. 76

¹²⁰ Vgl. Friedag & Schmidt (2002): S.104

Dieser Themenkomplex ist für mögliche Verbesserungen in Betracht zu ziehen. Es kann also zusammenfassend zusätzlich erwähnt werden, dass die BSC den Prozess der Strategiefindung initiieren und begleitend umsetzen kann.

7. Resümee

Finalisierend kann nun festgehalten werden, dass der Einsatz einer BSC durchaus zum Erfolg eines Unternehmens führen kann. Nach einer umfangreichen Klärung der gesamtheitlichen Ausgangslage über die Entwicklung der geeigneten Strategien unter Hinzunahme der relevanten Perspektiven, kann schlussendlich die BSC in die Praxis umgesetzt werden. Nutzen und Risiken sollten bei diesem Vorgehen Erwähnung finden und Erfahrungen von Mitarbeitern des gleichen Unternehmens oder auch von konkurrierenden Organisationen einbezogen werden. Durch das angestrebte Steuerungs- und Messkonzept wird die resultierende Strategie verfolgt und der Mehrgewinn für alle Mitarbeiter operationalisiert. Nicht nur finanzielle Aspekte sollten eine Rolle innerhalb des Realisierungsprozesses spielen, sondern auch psychologische Komponenten. Dieser Ansatz ermöglicht demnach eine mehrdimensionale Leistungsmessung und –steuerung, damit systematisch strategisch ausgerichtete Maßnahmen Anwendung finden. Belastbarkeit, Engagement und eine gewisse Leistungsbereitschaft können durch die unternehmerischen Prozesse erhöht werden. Durch die Erstellung und Berechnung von Kennzahlen können spezifische kausale Zusammenhänge sichtbar werden und durch die jeweilige Validierung eine Gültigkeit im jeweiligen Unternehmen erfahren.

Die Anwendung und Realisierung einer BSC innerhalb einer Organisation sollte ein gängiger Maßstab aller Unternehmen werden, damit Grenzen überwunden, klare Verantwortlichkeiten geschaffen und schlussendlich Schnittstellen zwischen den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter und dem Image des Unternehmens definiert werden können.

IV LITERATURVERZEICHNIS

Bücher:

Birkholz, Kai: Aktives kommunales Debt Management: Wege zu mehr Effizienz bei der kommunalen Fremdfinanzierung. 1.Aufl.- Bern: Haupt Verlag, 2008

Coenenberg, Adolf Gerhard; Salfeld, Rainer: Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung. 1.Aufl.- Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003

Czenskowsky, Torsten; Schünemann, Gerhard; Zdrowomyslaw: Grundzüge des Controlling. 1.Aufl.- Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag, 2004

De Guerny, Jacques; Guirec, Jean-Claude; Lavergne, Jacque: Principes et mise en place du Tabeau de Bord de Geston. 6.Aufl.- Paris: Masson,1990

Ehrmann, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard. 2.Aufl.- Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag, 2002

Engelhardt, Corinna: Balanced Scorecard in der Beschaffung: Erfolg durch Kennzahlen. 2.Aufl.- München: Hanser Fachbuch, 2002

Friedag, Herwig, R; Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard: das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung; Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen. 2. Aufl.– Freiburg i. Br.: Haufe, 2000

Georg, Stefan: Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument. 1.Aufl.- Aachen: Shaker, 1999

Gilles, Michael: Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Peter Lang GmbH.- Frankfurt a.M.: Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2002

Gleißner, Werner: Future Value - 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung. 1.Aufl.- Wiesbaden: Gabler, 2004

Hinterhuber, Hans H Strategische Unternehmensführung Band I – Strategisches Denken. 6.Aufl.- Berlin: de Gruyter, 1996

Hoffmann, Olaf: Performance Management. Systeme und Implementierungsansätze. 1.Aufl.- Bern: Haupt, 1999

Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement. 1. Aufl.- Wiesbaden: Gabler, 2003

Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung - Unternehmensführung. 3.Aufl.- Wiesbaden: Gabler, 2009

Horváth, Peter: Controlling. 6. Aufl.- München: Vahlen, 1996

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. München: Beck, 2000

Hungenberg, Harald: Strategisches Management: Ziele, Prozesse und Verfahren. 7.Aufl.- Berlin: Springer, 2001

Jahns, Christopher: Benchmarking. 1.Aufl.- Sternenfeld: Wissenschaft & Praxis, 2003

Kairies, Peter: So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. 2.Aufl.- Renningen: Expert-Verlag GmbH, 2002

Kaplan, Robert S; Norton, David P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1.Aufl.- Boston: Harvard Business School, 1996

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Strategien erfolgreich umsetzen. 1. Aufl.- Stuttgart: Schäffer-Pöschel-Verlag, 1997

Kaplan, Robert S; Norton, David P.; Hilgner, Brigitte: Der effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System. 1.Aufl.- Frankfurt a.M.: Campus, 2009

Meffert, Heribert; Burman, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing. 10.Aufl.- Wiesbaden: Gabler, 2008

Pietsch, Thomas; Memmler, Tobias: Balanced Scorecard erstellen, Kennzahlenermittlung mit Data Mining. 1.Aufl.– Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2003

Probst, Hans-Jürgen: Balanced Scorecard leicht gemacht- Warum Sie mit weichen Faktoren hart rechnen sollten. 1. Aufl.- Wien: Ueberreuter, 2001

Rappaport, Alfred: Creating Shareholder Value. 2.Aufl.- New York: The Free Press, 1998

Reichmann, Thomas: Controlling: Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios. 1.Aufl.- Heidelberg: Springer, 1997

Siegwart, Hans: Kennzahlen für die Unternehmensführung. 6.Aufl.- Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2002

Stelling, Johannes N: Kostenmanagement und Controlling. Unveränderte Aufl.- Oldenbourg: Wissenschaftsverlag, 2008

Töpfer, Armin: Benchmarking- Der Weg zu Best Practice. 1.Aufl.- Berlin: Springer, 1997

Venohr, Bernd: Strategieprozess – Strategische Führung und Strategieumsetzung.- 2008. S.38, Berlin, Berlin School of Economics, 2008

Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling. 8.Aufl.- Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999

Wichelhaus, Daniel: Strategische Steuerung und strategisches Controlling am Beispiel eines Krankenhauses.- 2008. S. 40, Hannover, HSHM GmbH

Wolter, Olaf: TQM Scorecard: Die Balanced Scorecard in TQM-geführten Unternehmen umsetzen. 2.Aufl., München: Hanser Fachbuch, 2000

Wunderlin, Georg: Performance Management. 1. Aufl.- Hallstadt: Rosch, 1999

Zeitschriften:

Ackermann, Karl-Friedrich: Die Aufgaben des Personalmanagements bei der Internationalisierung in mittelständigen Unternehmen. In: Personalführung. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.-30(1997) 8, S. 794-795

Ahn, H; Dickmeis, P: Einführung in die Balance Scorecard bei der ABB Industrie AG – Projektergebnisse und Erfahrungen. In: Kostenrechnungspraxis 45(2000)2, S. 111-121

Carsten, Alexander; Hankeln, Christoph; Renate Lohmann: Entwicklung und Implementierung von Strategien im Krankenhaus mit Hilfe einer Balanced Scorecard. In: Journal für Anästhesie und Intensivbehandlung. Lengerich: Pabst Publishers. (2004)1, S. 97-104

Daum, Jürgen, H: Tableau de Bord. Besser als die Balanced Scorecard? In: Der Controlling Berater.- Freiburg i.Br.: Rudolf Haufe Verlag.-7(2005) ,S. 2/459-502

Epstein, Marc J.; Manzoni, Jean-Francois: The Balanced Scorecard and Tableau de Vord: Translating Strategy into Action. In: Management Accounting. 79 (1997)8, S. 28-36

Henseler, Jörg; Jonen, Andreas; Lingau, Volker: Die Rolle des Controlling bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard: Eine empirische Untersuchung. In: Econstor.- Leibnitz: Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW, (2006)7, S. 1-51

Kosow, Hannah; Gaßner, Robert: Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse – Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2008

Pfaff, Dieter; Kunz, Alexis; Pfeiffer, Thomas: Balanced corecard als Bemessungsgrundlage finanzieller Anreizsysteme – Eine theorie- und empiriegeleitete Analyse der resultierenden Grundprobleme. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP).- Neue Wirtschaftsbrieft: Herne, 2000

Weber, Jürgen: Balanced Scorecard- Management-Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen?. In: Controller Magazin.- Etterschlag: Verlag für Controlling Wissen AG, 2(2000), S. 5-17

Wunderer, Thomas: Wie konkret muss eine Balanced Scorecard sein?. In: Controlling Magazin (2001)2; Gautling; Management Service, 2001

Quellen aus dem Internet:

Deutsche Bank AG: Geschäftsbericht 2000. URL: <<https://geschaeftsbericht.deutschebank.de/2004/q3/konzernabschluss/guv.html?dbquery=null%3Aguv>>, verfügbar am 16.04.2013

Horváth, Peter: Einsatz der Balanced Scorecard bei der Strategieumsetzung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.- 2007.- S.53, Bielefeld, International Performance Research Institute GmbH, Vorlesungsunterlagen

Jankowiak, Stefan: Kennzahlensysteme. URL: <<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Kennzahlen-Systeme.html>> verfügbar am 20.04.2013

o.V.: shareholder-Value. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Shareholder_value>, verfügbar am 01.05.2013

o.V.: Den weichen Daten mit harten Bandagen auf der Spur. URL: <<http://www.computerwoche.de/a/den-weichen-daten-mit-harten-bandagen-auf-der-spur,1083294>>, verfügbar am 24.04.2013

o.V.: Das PIMS-Konzept. URL: <<http://de.wikipedia.org/wiki/PIMS-Konzept>>, verfügbar am 21.03.2013

o.V.: Balanced Scorecard Basics. URL: <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>, verfügbar am 20.04.2013

o.V.: Michael E. Porter: Wettbewerbsstrategien. URL:
<<http://homepage.hispeed.ch/eduoekonomie/unternehmungsstrategie/strategie2-43.htm>>, verfügbar am 23.04.2013

o.V.: Kernkompetenz. URL:
<<http://de.wikipedia.org/wiki/Kernkompetenz>>, verfügbar am 21.04.2013

o.V.: Stärken-Schwächen-Analyse. URL:
<<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html>>, verfügbar am 23.04.2013

o.V.: SWOT-Analyse. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse#cite_note-9>, verfügbar am 23.04.2013

o.V.: Balanced Scorecard. URL:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard>, verfügbar am 07.04.2013

Skandia Insurance Company Ltd.: Annual Report (1999 & 2000).
URL: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/skandia-insurance-company-ltd-history/>>, verfügbar am 24.04.2013